

NATACHA MARIA WALLIN CASTRO

DELTA CAFÉS: Prática de Responsabilidade Social ou Estratégia de Marketing Promocional?

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2012

NATACHA MARIA WALLIN CASTRO

**DELTA CAFÉS: Prática de Responsabilidade Social ou
Estratégia de Marketing Promocional?**

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de
Mestre em Comunicação nas Organizações, conferido
pela Universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias

Orientador: Professor Doutor Jorge Correia Jesuino

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitectura, Artes e Tecnologias de Informação

Lisboa

2012

Não há maior tragédia do que a igual intensidade, na mesma alma e no mesmo homem, do sentimento intelectual e do sentimento moral. Para que um homem possa ser distintivamente e absolutamente moral, tem que ser um pouco estúpido. Para que um homem possa ser absolutamente intelectual, tem de ser um pouco imoral. Não sei que jogo ou ironia das coisas condena o homem à impossibilidade desta dualidade em grande. Por meu mal, ela dá-se a mim. Assim, por ter duas virtudes, nunca pude fazer nada de mim. Não foi o excesso de uma qualidade, mas o excesso de duas que me matou para a vida.

Fernando Pessoa¹

¹ Fernando Pessoa (sob o heterónimo Álvaro Coelho de Ataíde), Expresso Revista, 17/04/99, p.72 in Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 2007, p.915.

Dedicatória

Dedico esta dissertação ao meu avô Gabriel, visto ser a principal pessoa pela qual tirei este Mestrado. Infelizmente não poderá ver-me tornar Mestre, mas é com grande carinho que lhe dedico este trabalho.

Agradecimentos

Quero desde já agradecer ao meu orientador Professor Doutor Jorge Correia Jesuíno, pois sem a sua orientação e ajuda esta tese não seria realizada.

Não menos importante, gostaria de agradecer o apoio ao meu João pela paciência que teve comigo, pela ajuda em certas dicas, e pela vontade de ver esta dissertação concluída por vários motivos.

Mãe, obrigada por acreditares em mim, e nunca pões em dúvida as minhas capacidades. Agradeço também a calma que sempre transmitiste quando tudo parecia desmoronar.

Agradeço aos meus restantes docentes, nomeadamente o Professor Doutor Rafael Filipe pelo qual me fez interessar pelo tema da responsabilidade social.

Um grande obrigado também aos meus colegas de mestrado, sabem que foram fulcrais nesta minha etapa.

Obrigada a todos!

Resumo:

Nesta dissertação será abordada a temática de Responsabilidade Social no ponto de vista teórico, as suas origens, dimensões, desenvolvimento, e a sua importância nos dias de hoje.

Será igualmente abordado a importância do Livro Verde, livro este que promove um quadro europeu para a responsabilidade nas empresas.

Com algum destaque, os media representam uma parte essencial para que a informação sobre a responsabilidade social chegue às partes interessadas bem como à sociedade. De certa forma, cabe aos media transmitir as suas vertentes, os eventos futuros, o que cada empresa fez ou faz (neste caso a empresa Delta Cafés) para promover as suas práticas de responsabilidade social.

Bem como no ponto de vista prático, sendo o caso concreto da empresa Delta Cafés, será feita uma tentativa de articular a parte teórica da responsabilidade social, com o caso prático, que será a junção de ambos, tentando assim perceber se a empresa pratica realmente responsabilidade social ou se não passa de uma estratégia de marketing promocional.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social; Delta Cafés; Marketing Promocional; Sustentabilidade; Estratégia.

Abstract:

This dissertation will be addressed to the issue of Social Responsibility in the theoretical point of view, its origins, dimensions, development, and its importance today.

It shall also examine the importance of the Green Paper, this book promotes a European framework for corporate responsibility.

With some attention, the media represent an essential part of the information on social responsibility reaches the stakeholders and society. In a way, it is up to the media to transmit its aspects, future events, what the company did or does (in this case the company Delta Cafes) to promote their social responsibility practices.

As well as the practical point of view, being the case of Delta Cafés, an attempt is made to bring together the theoretical part of social responsibility, with practical case, it will be the junction of the two, trying to understand if the company really practice social responsibility or if there is a promotional marketing strategy.

Keywords: Social Responsibility; Delta Cafés; Promotional Marketing; Sustainability; Strategy.

Abreviaturas e Símbolos:

RSE- Responsabilidade Social Empresarial

ONG- Organização não-governamental

GRI- Global Reporting Initiative

ENDS- Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável

PNDS- Plano Nacional de Desenvolvimento Sustentável

ONU- Organização das Nações Unidas

PED- Países em Vias de Desenvolvimento

UE- União Europeia

PPI- Política de Produtos Integrada

PME- Pequenas e Medias Empresas

EUA- Estados Unidos da América

LDA- Limitada

WEB- World Wide Web

PNUA- Programa Nacional para o Ambiente

IPQ- Instituto Português de Qualidade

ISO- International Organization for Standardization

NPEN- Sistema de Normas Portuguesas

SAP- Software

3P's- People, Profit, Planet

OFR- Operating and Financial Review

Índice Geral

Dedicatória.....	4
Agradecimentos.....	5
Resumo.....	6
Abstract.....	7
Abreviaturas e Símbolos.....	8
Introdução.....	11
1. Capítulo I – Responsabilidade Social.....	12
1.1. Conceito da Responsabilidade Social.....	13
1.2. Dimensões da RSE.....	15
1.2.1. Dimensão Externa.....	15
1.2.2. Dimensão Interna.....	17
1.3. Os Indicadores de Práticas da RSE	20
1.4. As Partes Interessadas.....	22
1.5. O Desenvolvimento Sustentável.....	26
1.6. Análise Comparativa da Promoção Institucional da RSE	32
2. Capítulo II- O Livro Verde.....	35
2.1. O Livro Verde.....	36
2.1.1. O que é o Livro Verde.....	36
2.1.2. Responsabilidade Social segundo o Livro Verde.....	36
2.1.3. Dimensão Interna.....	38
2.1.3.1. Gestão de Recursos Humanos.....	38
2.1.3.2. Saúde e Segurança no Trabalho.....	38
2.1.3.3. Adaptação à Mudança.....	39
2.1.3.4. Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais.....	39
2.1.4. Dimensão Externa.....	40
2.1.4.1. Comunidades Locais.....	41
2.1.4.2. Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores.....	41
2.1.4.3. Direitos Humanos.....	42

2.1.4.4.	Preocupações Globais e Ambientais	42
3.	Capítulo III- A Importância dos Media	44
3.1.	A Divulgação de Informação sobre Responsabilidade Social	45
3.2.	A Divulgação de Informação sobre Responsabilidade Social na Internet	47
3.3.	A Divulgação de Informação sobre Responsabilidade Social em Portugal	50
4.	Capítulo IV- A Empresa Delta Cafés	52
4.1.	História da Empresa Delta Cafés	53
4.1.1.	Grupo Nabeiro	55
4.1.2.	Novadelta	57
4.1.3.	Nabeirorest	58
4.1.4.	O Cartão Delta e a Fidelização dos Clientes	59
4.1.5.	Uma Empresa Invejada	61
4.1.6.	A Chave do Sucesso	62
4.1.7.	Performance no Mercado	63
5.	Capítulo V- A Responsabilidade Social na Delta Cafés	64
5.1.	A Responsabilidade Social	65
5.1.1.	Projectos Realizados	65
5.1.1.1.	Um Café por Timor	65
5.1.1.2.	Um Coração chamado Delta	66
5.1.2.	Valores da Marca	67
5.1.3.	Produtos e Desenvolvimentos Futuros	67
5.1.4.	Vantagens Competitivas	68
6.	Capítulo VI- Conclusão	70
6.1.	Responsabilidade Social ou Estratégia de Marketing Promocional	71
	Bibliografia/Referências Bibliográficas	73
	Índice Remissivo	77

Introdução

Nesta tese vai ser estudada a temática da responsabilidade social nas empresas.

A mesma tem vindo a ganhar uma grande relevância pois permite-nos compreender se determinada organização tem práticas de responsabilidade social para com o ambiente e para com a sociedade.

Sendo que a responsabilidade social pretende responder à falta de conhecimento das organizações de como reagir perante determinada situação, ou de como se devem comportar perante o ambiente e sociedade.

No caso em concreto, são avaliadas determinadas acções da empresa Delta Cafés que se enquadram na temática de responsabilidade social, avaliando o impacto das mesmas na sociedade, no produto e na imagem da empresa.

As hipóteses testadas são referentes a casos em concreto, como por exemplo o caso de Timor, Angola entre outros, avaliando as acções tomadas nessas regiões e quais os impactos reais das mesmas, conseguido assim averiguar se há uma verdadeira prática de Responsabilidade Social.

Capítulo I

Responsabilidade Social

1. A Responsabilidade Social

1.1. Conceito de Responsabilidade Social

Não é de agora que ouvimos falar em Responsabilidade Social, até porque tem sido um tema abordado desde cedo, alcançando o seu pico nos anos setenta, em que os países industrializados sentiram a necessidade de dar uma resposta aos problemas sociais visto os mesmos dependerem de uma economia de mercado.

Nesta época as consequências da crise foram bem visíveis, desde a crise do petróleo à escassez dos recursos naturais.

O tema da Responsabilidade Social nesta época, devido aos problemas que a sociedade estava a atravessar, de certa forma desapareceu, tendo em conta que as pessoas estavam a passar por uma crise geral.

No entanto, no final da década de oitenta, a preocupação pela Responsabilidade Social voltou a surgir em força, abordando mais especificamente a problemática das questões ambientais e ecológicas.

Hoje em dia, quando falamos em Responsabilidade Social, damos mais ênfase às questões ambientais.

Com esta preocupação pelo ambiente, surgiu a necessidade de abordar as práticas de Responsabilidade Social nas empresas, ou seja, criou-se a necessidade de dar valor às pessoas e concluiu-se que a Responsabilidade Social deveria ser «praticada» dentro das empresas.

A responsabilidade Social, ao fim ao cabo, tem a ver com questões éticas e morais, ou seja, de que forma as atitudes tomadas são vistas como um comportamento ético ou menos ético. A questão que aqui se coloca é tentar entender qual a responsabilidade das empresas relativamente a impactos sociais das actividades por ela desenvolvidas e se as mesmas devem ter, ou não, actuações que minimizem os efeitos por ela criados.

Segundo Holme e Watts (2000, p.10), a responsabilidade social da empresa pode e deve ser vista como o comprometimento da empresa ou instituição “em contribuir para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida”.

Para Clarke (1998), são três as perspectivas sobre a responsabilidade social das empresas.

A primeira, de acordo com a qual a responsabilidade social das empresas é a maximização do lucro, baseia-se na teoria económica neoclássica. O principal defensor desta teoria é Friedman (1998), que defende que o principal objectivo para a empresa é a obtenção de lucro para os seus accionistas.

Segundo este autor, a empresa deve usar os recursos disponíveis de forma a obter o máximo de lucro possível. Sendo assim, a gestão da empresa, age de acordo com o interesse dos accionistas de forma a maximizar a riqueza dos mesmos.

A segunda perspectiva que é baseada na teoria dos *stakeholders*, defende que a empresa deverá ser responsável perante todos aqueles que são afectados pelas suas actividades. Esta perspectiva parte do fundamento de que existem, para além dos accionistas, outros agentes interessados na actividade das empresas, e nas decisões por estas tomadas.

Estes agentes que dão pelo nome de *stakeholders* são definidos como “grupos ou indivíduos que beneficiam de ou são prejudicados por, e cujos direitos são respeitados ou violados por, acções das empresas” (Freeman, 1998).

Os *stakeholders* de uma empresa não são apenas os accionistas, são também os clientes, os fornecedores, os empregados, os credores, as comunidades locais e o público em geral. De acordo com esta perspectiva, todas as decisões tomada pela empresa devem ter como objectivo ir ao encontro dos interesses dos stakeholders, ou seja, o contrário da perspectiva defendida por este autor.

Por fim, a terceira perspectiva, designada por «activista», considera que as empresas devem «promover activamente projectos sociais», isto é, as empresas devem levar a cabo actividades que promovam activamente os interesses do público, mesmo que não sejam esperados ou exigidos por ele.

1.2. Dimensão da Responsabilidade Social

Na responsabilidade social, o desempenho global de uma empresa é aferido por uma abordagem de longo prazo, pela preservação e respeito do meio ambiente, bem como pelo cumprimento de práticas sociais. A sua apreciação, de acordo com uma nova economia social de mercado, assenta numa abordagem tripla, fundamentada na teoria dos três Ps «people, planet, profit», desdobrando-se em responsabilidade ambiental, social e económica, podendo ser analisada de acordo com uma vertente interna e uma vertente externa para as quais versa.

1.2.1. Dimensão Externa

A dimensão externa da gestão de uma empresa socialmente responsável é vista pelas interações da empresa com a comunidade local, na sua capacidade de gerar benefícios em termos de estabilidade e prosperidade no meio físico em que está inserida.

A responsabilidade social é concretizada pela acumulação de capital social perante potenciais consumidores, mas também no exemplo dado a fornecedores, bem como no incentivo de formas de concorrência saudável entre as empresas.

Estas medidas não visam apenas o lucro no sentido económico, mas também a internalização nas políticas de gestão ambientais e sociais, como investimentos mensuráveis a médio e longo prazo, através de passivos sociais e ambientais numa óptica de solidariedade comunitária.

Quer isto dizer que trata-se incrementar a “escolha da qualidade (...) como critério de competição, que é, em princípio, favorável ao progresso e ao bem-estar social” (Fernandes, 2002,p.46).

Implementa pois, uma perspectiva de longevidade e estabilidade baseada na confiança dos consumidores e num mercado equilibrado e dinâmico sem fronteiras, bem como no impulsionar a concorrência socialmente legítima.

Resumidamente, podemos entender a dimensão externa como a interação com outros parceiros em que tanto se integram as entidades institucionais como os referidos

consumidores e fornecedores, de que deve resultar um relacionamento estável que permita, por um lado, garantir uma vantagem competitiva na criação de valor, mas por outro lado, acautelar a sua aceitação e permanência na comunidade envolvente.

É fundamental que a empresa assuma uma atitude pró-activa que lhe permita, a todo o momento, dar resposta quando não ultrapassar as expectativas em si depositadas, revelando assim uma reciprocidade do ciclo produtivo.

Implica assim, deste modo, um equilíbrio entre a sua actividade vinculada e o domínio das decisões estratégicas ao nível da gestão empresarial.

A divulgação pública das práticas de responsabilidade social é fundamental para o seu próprio reconhecimento e diferenciação positiva, contribuindo assim para a criação de uma imagem prestigiada.

Em termos económicos, a dimensão da responsabilidade social reflecte-se nos indicadores de mercado e, no impacto que a empresa apresenta a nível local, regional, nacional e até internacional, determinado assim pelo posicionamento da empresa no mercado como enriquecimento do sistema económico em que está inserido, mediante a sua prossecução de políticas de sustentabilidade relativa ao seu bom funcionamento.

De acordo com a posição e peso da empresa, pode ainda significar um incentivo à criação de pequenos negócios e fornecimento de serviços, instrumentais à sua actividade.

Mesmo que, a curto prazo, não seja fácil determinar o peso concreto da adopção de medidas orientadas para a sustentabilidade no valor económico da empresa, no que se prende com impactos indirectos na vida em comunidade, é possível analisar a importância de determinadas medidas para a qualidade de vida na região em que a empresa opera ou detém uma unidade de produção.

A reputação é um factor importante neste âmbito, até porque é em si mesma, um factor de atracção de novas oportunidades de negócio, propicia o estabelecimento de parcerias e o bom relacionamento com as entidades reguladoras, e traduz-se em ganhos de motivação e de confiança para a empresa se esta estiver à altura de através de uma aposta em políticas de investigação e desenvolvimento, transmitir uma imagem de inovação para o exterior.

No âmbito ambiental consideram-se os efeitos produzidos pela actividade empresarial e/ou dos seus bens e serviços nos ecossistemas, solos, águas, e a

responsabilização assumida publicamente de minorar os impactos ambientais ou promover a sua respectiva recuperação.

Com base nesta preocupação, nomeadamente com a produção de resíduos e emissão de gases poluentes, a poupança de energias e matérias-primas, bem como o recurso a fontes renováveis, mesmo aliadas a políticas de redução de custos, com a implantação de sistemas de tratamento e reciclagem ou com a eliminação de resíduos revelam-se importantes.

As ONG, vistas como grupos de pressão, detêm uma função instrumental de «keepers» dos recursos no âmbito da solidariedade entre gerações, com o objectivo de garantir o acesso contínuo no futuro aos mesmos.

A possibilidade de estabelecer parcerias com as empresas, pode determinar e garantir um activo inatingível que facilite o cumprimento de níveis da protecção do ambiental, bem como de recuperação do passivo ambiental, podendo ainda contribuir para a consolidação de uma boa imagem perante as partes acima referidas.

1.2.2. A Dimensão Interna

Esta dimensão da gestão empresarial baseia-se essencialmente no capital humano, a promoção da saúde e da segurança no trabalho, bem na gestão racional dos recursos ao longo de todo o processo de produção.

Primeiramente o seu objectivo consiste na determinação de políticas de desenvolvimento social com índices de competitividade reforçadas e elevadas.

Esta dimensão recai essencialmente sobre a gestão dos recursos humanos, apostando assim numa qualificação mais elevada e na aprendizagem ao longo da vida, pondo de parte então a discriminação fundamentada no género, raça, idade ou em qualquer outra característica dos seus empregados².

Tendo em conta que estas matérias são objecto de regulação pública³ e que somente integram a Responsabilidade Social da Empresa, se, e na medida em que se revelem como

² Promovendo assim o estabelecimento de políticas de discriminação positiva, incentivando o trabalho por parte dos deficientes, através de parcerias com instituições de apoio à inserção dos deficientes.

³ De acordo com uma perspectiva geral da legislação laboral em ornamentos jurídicos e estrangeiros e aplicação de Direitos Fundamentais no quadro da empresa.

formas de inverter a «flexibilização», entendida no sentido de esvaziamento de normas sociais e impliquem, ao invés, o estabelecimento criterioso de padrões de conduta com elevados níveis de protecção social e ambiental.

Estamos numa economia globalizada em que os factores inovação e competitividade são extremamente essenciais para garantir o sucesso das empresas que desenvolvem a sua actividade num ambiente social e económico deveras flexível, neste contexto o relacionamento laboral assume contornos diversos face à necessidade da constante adaptação à mudança.

Numa abordagem socialmente responsável, estes factores não determinam necessariamente a precariedade das relações laborais, ou seja, são percepcionadas como oportunidades únicas na óptica da gestão dos recursos humanos.

Sendo assim, novos desafios se colocam: “desde a garantia de boas condições de trabalho à própria contratação, à política interna de formação contínua e aos benefícios atribuídos aos trabalhadores revelam-se campos de intervenção com novas dimensões”(Santos, 2006).

A adequação da gestão de recursos humanos aos requisitos legais e sociais actuais determinam uma aposta na valorização qualitativa e quantitativa do capital humano da empresa.

São múltiplas as políticas de motivação dos trabalhadores, e podem executar-se através de programas específicos que levam à adequação entre a necessidade de produtividade empresarial e a vida privada dos seus colaboradores. Sendo elas: o estabelecimento de horários flexíveis, a possibilidade de licenças de maternidade e paternidade alargadas, a redução da semana de trabalho e a concessão de facilidades para a formação académica e profissional, entre outras.

Com a necessidade de criação de canais de informação interna assume-se como uma das formas impulsionadoras da integração dos trabalhadores na estratégia do negócio como parceiros sem os quais não é possível incorporar dinâmicas de RSE no fundamento da própria empresa.

Estes meios de informação são essenciais na divulgação dos objectivos e na forma como a empresa propõem atingi-los, permitindo assim a intervenção e expressão de pontos de

vista não só às metas estabelecidas, como também às formas complementares de optimização dos mesmos.

No campo ambiental, o estabelecimento de metas rigorosas no sentido de uma melhoria contínua e de mudanças no quotidiano das empresas, a criação de um plano de sensibilização e formação específica nesta área, constituem uma mais-valia, e a mobilização de toda a equipa produtiva em função de adoptar políticas pró-activas e preventivas na gestão dos impactos ambientais, é fundamental para que sejam atingidos os objectivos propostos.

A inclusão de medidas de protecção ambiental nos planos e orçamentos, estão relacionados com o funcionamento da própria empresa, visando deste modo, dar resposta a problemas específicos (produção de resíduos, emissões de gases poluentes, utilização racional de recursos e combustíveis fósseis, a questão da poluição sonora e o ambiente de trabalho) revelam algumas preocupações da organização para com a preservação dos ecossistemas e da biodiversidade.

Qualquer que sejam as medidas e procedimentos adoptados nesta área deverão revelar uma maior busca de eficiência na utilização dos recursos, maximizando assim fontes e energias renováveis e minimizando o impacto provocado pelas energias fósseis e pela produção de desperdício.

As responsabilidades sociais e ambientais, analisadas enquanto vertentes integrantes da responsabilidade corporativa assumem-se como verdadeiros objectivos de gestão e das estratégias delineadas no âmbito de possíveis alterações do paradigma da gestão e da administração das empresas. De modo a que não se fique apenas por um conjunto de boas intenções, sem grande aplicação na prática, têm sido desenvolvidos instrumentos que permitem avaliar de forma tão objectiva quanto possível, a eficácia da adopção de determinadas medidas e da aposta em políticas de RSE.

1.2.3. Os Indicadores de Práticas de RSE

Mesmo que determinados indicadores não constituam, nem possam constituir, critérios de avaliação universal ⁴, por motivos de ordem sociogeográfica e da própria dimensão empresarial, cingindo-nos aos países de *cultura ocidental*⁵, actualmente existe uma série de indicadores e diferenciais, desenvolvidos essencialmente por empresas de notação ambiental e/ou social, aceites como padrões de avaliação de desempenho que funcionam como cartas topográficas para a actividade empresarial, orientando-as no caminho da sustentabilidade.

Em termos sociais, a aposta e facilidades na formação académica e profissional, os meios de comunicação internos e de divulgação do desempenho da empresa ao nível da responsabilidade empresarial, a falta de discriminação interna, a existência de áreas de lazer bem como a rotação de empregados são indicadores de desempenho social.

Relativamente ao desempenho ambiental, os indicadores assumem também o carácter de decifrar e esquematizar as vertentes de energia, tratamento de resíduos, utilização de recursos, emissões de gases com efeito de estufa, são fundamentais para avaliar o comportamento da empresa nas suas actividades e na produção de bens e serviços.

A monitorização de todo o processo produtivo é fulcral para verificar a aplicação das medidas e a integração total das dimensões ambiental e social, principalmente na vertente económico-financeira, de modo a torná-las comparáveis e analisáveis para todos os *stakeholders* como meio de acompanhamento e correcção de desvios nas medidas tomadas com o principal objectivo de garantir elevados níveis de desempenho social e ambiental.

Estes indicadores requerem o devido ajustamento e adequação à realidade da empresa em que são aplicados, e devem ser diferenciados de um outro ponto que integra as práticas inovadoras. Estas últimas constituem já um campo muito mais complexo que deve ser

⁴ Na medida em que a escolha de determinadas medidas em detrimento de outras alternativas decorra não só do livre arbítrio da gestão, como também do contexto social, ambiental e económico, em que a empresa se insere e a sua aplicação esteja sempre condicionada por estes factores, torna, de certa forma, impossível estabelecer critérios uniformes e lineares de avaliação.

⁵ Referindo a países desenvolvidos e em desenvolvimento, cuja cultura empresarial esteja já alertada e sensibilizada para a noção ética dos negócios e para as políticas de preservação ambiental e de responsabilidade social.

pormenorizadamente analisado mas sobre o qual uma teorização seria já do domínio especulativo exactamente pela natureza detalhada da mesma.

No âmbito económico tendem a categorizar-se e assim são divulgadas como «*benchmarking*»⁶, entre o delinear, aplicar, monitorizar e avaliar os processos de aplicação de políticas de RSE.

Na última década, têm surgido imensas organizações cujo principal objectivo é o de acompanhar e monitorizar a aplicação de políticas de RSE, e/ou certificar o cumprimento de padrões e índices de protecção social e ambiental elevados.

Entre várias organizações que se dedicam exclusivamente a estas actividades, selecionei como fonte de indicadores de boas práticas de RSE, a GRI e o Instituto Ethos pela documentação que disponibilizam e exemplificam o modo de funcionamento destas agências, a forma como desenvolvem a sua actividade e o auxílio que prestam às empresas que pretendam adoptar políticas de RSE e consequentemente, obter certificação do seu desempenho social e ambiental.

A «Global Reporting Initiative»⁷ assume a tentativa de implementar um padrão internacional de sustentabilidade, através da divulgação de diversos modelos de prestação de contas, de informações sobre práticas empresariais sustentáveis, de avaliações qualitativas dos impactos sociais e ambientais das actividades empresariais.

Actualmente a GRI associa cerca de 250 empresas em todo o mundo mediante uma corporação transnacional de avaliação de empresas de acordo com padrões idênticos em todo o mundo.

Tratando-se de novos critérios de avaliação do desempenho empresarial, assumem alguma complexidade e alcançam aspectos das organizações tão diversos como a gestão dos recursos humanos, a escolha e selecção de parceiros sociais e o investimento em tecnologias verdes, a imagem de confiança e a reputação da marca indicativa de maior sustentabilidade (integrando os conceitos de rentabilidade e durabilidade) obrigando a uma mudança e ao desenvolvimento de uma nova cultura na empresa, que permita uma abordagem incorporada de todas as perspectivas sobre as quais se verificam os efeitos decorrentes da sua actividade.

⁶ Estratégias únicas, ganhadoras e inseridas num processo de dinâmica permanente.

⁷ www.globalreporting.com Consultado em Março 2012.

Se, em termos meramente teóricos, parece lógico que se determinada organização utilize em seu proveito certos recursos, que poderiam ser afectados de outra forma, incide em responsabilidade perante a sociedade, no plano da aplicação prática as situações não se apresentam tão claras já que a cultura empresarial até há pouco tempo influente, entendia que da exploração de recursos comunitários não resultava qualquer outra obrigação que não a de corrigir dentro dos “limites do possível”⁸ os seus danos.

O entendimento consensual na actualidade já não é este, mas o caminho a percorrer ainda é longo até que as dimensões sociais e ambientais sejam consideradas factores relevantes em todas as operações empresariais, já que o mecenato, as doações financeiras e campanhas esporádicas lançadas com vista a financiar determinado projecto de solidariedade não bastam para que possa considerar-se uma empresa como pessoa colectiva socialmente responsável.

Para que tal se concretize a empresa deverá adoptar estratégias com algumas etapas, não implicando necessariamente fazer mais, mas sim fazer de maneira diferente, considerando os factores sociais e ambientais em todo o processo produtivo e que, simultaneamente, crie um ambiente motivador para com os colaboradores, que contribua para o bem-estar e a coesão social e que adopte políticas com impactos positivos para clientes, fornecedores e para a comunidade envolvente.

1.3. As Partes Interessadas

A RSE pode também ser considerada como uma estratégia que tem como objectivo incentivar as empresas a assumirem a importância que podem ter na construção duma sociedade mais justa e solidária, através de um procedimento responsável, em termos sociais e ambientais e de estabelecimento de relações e interacções com os vários parceiros sociais ‘parte interessadas’.

⁸ Expressão polissémica que se presta a variadas interpretações. Neste sublinhando a vertente económica, ou seja, enquanto as vertentes social e ambiental eram consideradas externalidades ao funcionamento da empresa, gastos consideráveis em investimentos sociais e na recuperação ambiental não eram concebíveis e significativos em termos financeiros, actualmente são consideradas vertentes internas nas empresas socialmente responsáveis.

É fundamentalmente com este contexto que se tem dado um forte impulso à divulgação e discussão da RSE em fóruns e debates variados e, à execução em parceria com as empresas de medidas de gestão socialmente responsáveis, promovendo a assunção de compromissos sérios a este nível.

Através destes impulsos, estabeleceu-se após a publicação do Livro Verde, um fórum multilateral, com representações institucionais, empresariais, dos sindicatos e de outras organizações da sociedade civil, apostando na partilha de informação, no debate e na troca de boas práticas com vista ao progressivo estabelecimento de consensos, directrizes e orientações de RSE⁹.

No nosso país, referimos o PACOPAR-painel consultivo comunitário de programa de actuação responsável- que constitui assim, um órgão de diálogo, coordenação e actuação junto da comunidade local, com a participação das autarquias, escolas, unidades de saúde, entre outros, com vista a garantir o progresso, qualidade de vida e bem-estar à população local¹⁰.

No domínio laboral os sindicatos e as organizações de trabalhadores são primordialmente partes interessadas no cumprimento de políticas de RSE, e dada a evolução jus-laboral, em entendê-las como um desafio à regulação e à concertação social, no respeito por elevados índices de protecção.

As próprias relações entre os órgãos de gestão e os investidores das sociedades comerciais não podem ser negligenciadas, na medida em que os primeiros estão, de certa forma, limitados pelas decisões de investimento dos segundos.

Ora, os investidores decidem também com fundamento no risco assumido, assim, tomando consciência dos factores intangíveis de que também depende o desempenho empresarial e de que, empresas socialmente responsáveis implicam um menor nível de risco de investimento, o que constitui um acréscimo de valorização.

⁹Os parceiros sociais têm reflectido sobre novas directrizes de gestão tripartida (nas vertentes económica, social e ambiental) e assim, por exemplo, a UNICE, União das Confederações da Indústria e do Patronato, publicou em 2000, um parecer sobre o potencial de emprego na Europa no quadro de uma gestão responsável socialmente.

¹⁰ Tratando-se assim, de um bom exemplo, precursor, que poderá ser desenvolvido noutros locais e contribuir para o aumento das condições de vida noutras regiões.

Foram estes factores que levaram algumas instituições implementarem índices bolsistas que integram padrões de respeito por valores éticos¹¹.

No que toca ao papel dos investidores, integrando instituições financeiras e seguradoras, antes de investirem, concederem um empréstimo ou celebrarem um contrato tendem, cada vez mais, a requerer elementos acrescidos sobre o desempenho das empresas no domínio social e ambiental ‘considerando-os indicadores de sustentabilidade e longevidade’ daí que o recurso a empresas de notação social ‘ou agências de selecção¹²’ que concebem grelhas de análise e apresentem relatórios sociais, seja mais frequente e usual.

O consumo, outro elemento focado no âmbito da RSE e orientado para a co-responsabilização dos consumidores é defendido e certificado através dos cada vez mais frequentes ‘rótulos sociais’ que funcionam como garantia quanto ao impacto ético e social de um processo produtivo em todas as operações na cadeia de produção, certificam a saúde e segurança dos trabalhadores, o respeito pelos direitos humanos (nomeadamente contra o trabalho infantil e todas as formas de trabalho forçado) bem como a protecção ambiental.¹³

No entanto, apesar das tentativas de certificação, dado que não existe uma harmonização de indicadores nem normalização dos procedimentos que visam a certificação dos processos produtivos, nem sempre estes rótulos e notações são totalmente fiáveis, tal como se refere no Livro Verde.

No entanto refiro o ISO 9000¹⁴ que é uma norma de adesão voluntária que certifica o respeito pelas normas laborais (trabalho infantil, forçado, segurança e saúde, liberdade de associação, direito à negociação colectiva, discriminação e práticas disciplinares, horários e períodos de descanso, férias) e o SA8000¹⁵.

¹¹ Trata-se no fundo de internalizar o que eram consideradas externalidades ambientais e sociais, para isto terá contribuído certamente a acção de governos, nos sites: www.uksif.org e www.sustainability-index.com. Ambos consultados em Março 2012.

¹² Cfr. Livro Verde ponto 87.

¹³ Um dos mais conhecidos é o rótulo do fair trade, associado à expressão de comércio equitativo que implica questões como aposição comercial dos produtores de zonas mais desfavorecidas, os preços garantidos e negociados, o pré-pagamento ou pagamento directo aos produtores ver www.comerciojusto.com. Consultado em Março 2012.

¹⁴ Internacional Organization of Standardization em www.iso.org. Consultado em Março 2012.

¹⁵ Social Accountability em www.sa-intl.org. Consultado em Março 2012.

Sendo assim, esta forma de abordagem implica uma ruptura com os métodos de gestão tradicionais e a opção por uma visão mais abrangente e de longo prazo das decisões no campo empresarial.

Logo, é essencial uma participação pró-activa das partes interessadas:

Por via dos Conselhos de Administração, as empresas detêm o poder de definir a política societária e assim promoverem um desenvolvimento equilibrado;

Os trabalhadores e as organizações sindicais, com vista ao respeito de níveis elevados de protecção social;

As instituições reguladoras, de acordo com as acções impulsionadoras e fiscalizadoras do cumprimento dos compromissos assumidos voluntariamente pelos mesmos, ponderando assim um equilíbrio entre todos os intervenientes;

Os efeitos da aplicação da RSE enquanto resultados positivos directos podem derivar, por exemplo, de um melhor ambiente de trabalho, levando a um melhor empenhamento e uma maior produtividade dos trabalhadores, ou de uma utilização mais eficaz dos recursos naturais. Os efeitos indirectos são consequência da crescente atenção dos consumidores e dos investidores, o que aumentará as oportunidades de mercado” sintetizando desta forma a intervenção e o inter-relacionamento estabelecidos entre as partes interessadas no mercado.

O papel dos parceiros sociais, enquanto partes interessadas, pode ser muito variado e deve integrar ainda a definição de princípios orientadores, a participação na elaboração de códigos de conduta, modelos e procedimentos para a sua implementação.

Podem ainda, no domínio das parcerias, impulsionar a criação de programas de estágios, para trabalhadores jovens em situação de desemprego e outros projectos específicos, nos domínios social e ambiental.

A participação na definição de programas para protecção ou recuperação ambiental é ainda um domínio de intervenção dos actores sociais, tal como o empenho e a pressão para a adopção de programas de certificação de práticas socialmente responsáveis.

1.4. Desenvolvimento Sustentável

Nos últimos trinta anos o mundo tem vindo a sofrer uma série de alterações, muitas vezes resultantes do esgotamento do modelo de desenvolvimento seguido até então, externalidades negativas decorrentes do excesso de poluição de que resultam consequências de âmbito local e regional, como as chuvas ácidas, a desertificação dos solos ou a degradação da qualidade do ar nos meios urbanos, com repercussões transnacionais e mesmo a nível global como por exemplo a perda de biodiversidade, a subida do nível das águas, a desagregação de gases na atmosfera terrestre e até o aquecimento do planeta, que trouxeram à cena política internacional novas temáticas, questionando-se o modelo de desenvolvimento económico predominante.

A Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente Humano (Estocolmo, 1972), já referida, constituiu a primeira grande cimeira internacional em que países ricos e pobres, reunidos com importantes grupos de interesses, discutiram a possibilidade e o estabelecimento de um programa de contenção e prevenção da poluição a nível internacional.

Deu-se o primeiro fórum internacional relacionado com preocupações ambientais, nomeadamente o impacto ambiental do desenvolvimento económico, daí resultando numa declaração que tinha como objectivo levar os Estados a empenharem-se na redução das ameaças ambientais.¹⁶

Os resultados da cimeira multilateral determinaram a criação do PNUA – o Programa das Nações Unidas para o Ambiente – cujos objectivos se cingiam ao tratamento das questões relativas à gestão ambiental.

Em 1987, é apresentado o Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento que, muito embora não aceite pacificamente pela comunidade internacional, constituiu um elemento orientador fundamental das estratégias de desenvolvimento económico e humano e simultaneamente de protecção ambiental.

Tratou-se, antes de mais, de uma tentativa de ultrapassar, por um lado, a resistência à mudança do paradigma de desenvolvimento fundado numa exploração de recursos não

¹⁶ ONU, (1972), Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment , Estocolmo, Consultado em Abril 2012.

renováveis e no aumento da produção de resíduos, por outro, espelhou a incapacidade das instituições estaduais lidarem com os novos desafios ao desenvolvimento.

Neste relatório¹⁷ era proposto um equilíbrio entre o desenvolvimento económico e ambiental no tratamento das questões emergentes, chamando Estados e organizações às suas responsabilidades no que concerne ao estabelecimento desse mesmo equilíbrio entre reabilitação do passivo ambiental acumulado durante décadas e desenvolvimento sustentável.

Abordam-se as questões ambientais de uma perspectiva inovadora, em detrimento da mera redução substancial de crescimento do qual resultem danos ambientais, e procura - se um modelo de desenvolvimento que permita o crescimento económico sustentado e sustentável do ponto de vista ambiental.

Tratava-se, como acabou por ser denominada, de uma «Agenda para a Mudança».

É também a primeira vez que o mundo enfrenta a noção de que a degradação ambiental se correlaciona com o acelerado declínio económico e ecológico e que, concomitantemente, são as economias mais frágeis, nomeadamente as dos países pobres e dos PED, as mais atingidas. Assumiu-se pois a protecção ambiental como intrinsecamente relacionada com o desenvolvimento humano.

Apesar dos avanços no problematizar das questões ambientais, não como obstáculo, mas como parte integrante do desenvolvimento e, ainda que tenha sido necessário esperar pela Cimeira da Terra¹⁸, para que o conceito de Desenvolvimento Sustentável ganhasse alguma conotação global e para tornar possível o debate em torno do estabelecimento de uma política global de desenvolvimento sustentável, a “Agenda para a Mudança” surgiu como uma perspectiva que, embora realista, se apresentava como revolucionária face ao conceito de desenvolvimento até aí estabelecido pacificamente, na medida em que alertava para a necessidade de alteração radical do paradigma por todos os actores envolvidos e conectados com o progresso.

¹⁷ The World Comission on Environment and Development (1987), Our Common Future, Oxford University Press, Oxford. Consultado em Abril 2012.

¹⁸ Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, Rio de Janeiro, 3/14Jun92 (consultado em Maio de 2012).

Conforme se refere, foi na Cimeira da Terra que o termo “Desenvolvimento Sustentável”, integrando as vertentes sociais e ambientais no modelo produtivo se emancipou ganhando visibilidade internacional e aceitação dos vários quadrantes intervenientes.

Foi por causa desta conferência internacional que resultou a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e é elaborada a “Agenda 21”, uma importante resolução que equipara crescimento económico, equidade social e protecção ambiental como pilares da estratégia de desenvolvimento sustentável, sublinhando-se que *os seres humanos devem estar colocados no centro das preocupações do desenvolvimento sustentável com direito a uma vida saudável e produtiva em harmonia com a natureza*¹⁹.

Este conjunto de declarações foram importantes para o estabelecimento de uma base coerente de princípios de desenvolvimento sustentável e de protecção ambiental globalmente aceites, traduzindo-se na sua subscrição por mais de 178 governos.

O processo de tomada de medidas no sentido da execução das determinações saídas da Cimeira do Rio não acompanhou o preconizado, correndo -se o risco de que as mesmas não significassem mais do que um conjunto de boas intenções inexecutáveis.

Numa tentativa de inverter o rumo dos acontecimentos, em 1993²⁰, a Assembleia-geral das Nações Unidas solicitou ao Conselho Económico e Social a criação de uma Comissão de alto nível para o Desenvolvimento Sustentável, tendo como a finalidade o acompanhamento da execução da ‘Agenda 21’ e a promoção da cooperação internacional nas questões ambientais e do desenvolvimento²¹.

Sendo assim criada a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável, como um corpo inter governamental, constituído por elementos eleitos pelo Conselho Económico e Social da ONU de entre os estados membros da organização e das suas agências.

Novas solicitações à implementação e à revisão da ‘Agenda 21’ foram empreendidas ao mais alto nível nas Nações Unidas, nomeadamente na 19ª sessão especial da sua Assembleia-geral, em que se salientou a vital importância e mais urgente que nunca, da implementação da Agenda 21 de forma compreensiva.

¹⁹ Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento, Princípio 1º. (consultado em Maio de 2012)

²⁰ Na 47ª reunião, em 29Jan93.

²¹ Nomeadamente, no que se prende com transferências de tecnologia e no âmbito das ajudas ao desenvolvimento, numa óptica de solidariedade transnacional.

Chegamos assim ao novo século com um conjunto específico de resultados positivos, mas com uma situação globalmente preocupante, sublinhando ainda mais a tendência de esgotamento de recursos e degradação ambiental ampla e pormenorizadamente diagnosticada nas duas décadas anteriores.

Em 2002 havia-se determinado um prazo, para a adopção de estratégias de desenvolvimento sustentável pelos governos nacionais, reflectindo – se nesta estratégia com todos os actores sociais interessados, nomeadamente, em problemáticas como a pobreza e o desenvolvimento de capital humano, na necessidade de modificação de paradigmas desde a produção industrial ao consumo massivo, da exploração desenfreada de recursos energéticos à destruição de habitats no ecossistema, da agricultura intensiva ao esgotamento dos solos e ao consequente empobrecimento da qualidade ambiental em que os seres humanos tentam sobreviver.

Determinou-se ainda que entre 1998 e 2002 vigoraria um programa plurianual com metas precisas a atingir no Fórum constituído pela supra referida Comissão para a discussão e implementação da Agenda 21 até à projectada Cimeira de 2002.

Em Dezembro de 2001, a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável apresentou um relatório no qual identifica um Gap na implementação da Agenda 21 no que concerne a quatro áreas fundamentais a enunciar: a forma fragmentada como são tratadas as complexas questões ambientais, indissociáveis por natureza; a não alteração de paradigmas de produção e de consumo desenfreado nos países ricos; a incoerência das políticas sectoriais cujos objectivos são mensuráveis e se extinguem no curto prazo, quando deveriam perspectivar objectivos de médio/longo prazo e por último, a insuficiência de financiamento para a implementação da estratégia preconizada na ‘Agenda 21’.

E é neste contexto e no ambiente de incapacidade de cumprimento das metas estabelecidas na década anterior, aquando da Cimeira da Terra, que se voltam a reunir Estados, organizações internacionais e não-governamentais, bem como outros actores interessados, na Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo em Setembro de 2002, com um diagnóstico pouco animador, avaliadas que estão as dificuldades existentes e a necessidade de diminuir o fosso entre países ricos, PED e países pobres, em que

a fraca solidariedade internacional faz pairar a hipótese do caos internacional em matéria de ambiente e em termos de perspectivas de desenvolvimento equilibrado.

Em Joanesburgo extraem-se balanços e conclusões no sentido do reforço dos pilares afirmados no Rio enquanto dimensões do desenvolvimento sustentável, a saber, as dimensões social, económica e ambiental e estabelecem -se compromissos com o objectivo de minorar o fosso entre ricos e pobres tal como as assimetrias de desenvolvimento norte-sul, apresentam-se propostas na tentativa de perspectivar uma política de desenvolvimento sustentável a nível global, bem como a sua coordenação com estratégias de desenvolvimento equilibrado desde o nível local, mais próximo das populações até às elaboradas por blocos regionais, como a União Europeia.

Na Cimeira de Joanesburgo, a União Europeia apresentou um Projecto de Desenvolvimento Sustentável, bem como as estratégias e as políticas públicas a pôr em prática para o atingir.

Cumprir pois analisar o documento, aprovado no Conselho Europeu de Gotemburgo, e a determinação dos objectivos comunitários de longo prazo em matéria de ambiente, articulando-o com o crescimento económico e a coesão social.

No entendimento da União Europeia as dinâmicas económicas e sociais bem como a dimensão ambiental devem ser integradas tendo em vista prosseguir um objectivo mais abrangente que vise um crescimento sustentado, numa lógica de solidariedade internacional e transgeracional.

Apesar de considerar o seu papel como incontornável, a UE alerta para a necessidade de um envolvimento de todos: países, instituições e organizações não-governamentais e chama a atenção para a necessidade da pressão da opinião pública mundial na prossecução dos objectivos delineados.

A estratégia apresentada refere a necessidade de uma intervenção primária nos problemas cientificamente diagnosticados como graves para o ambiente e ao desenvolvimento humano, tais como o aquecimento global, os gases perigosos para a saúde pública, o envelhecimento das populações nos países desenvolvidos, a necessidade de tornar exequível o recurso a combustíveis alternativos para os meios de transporte e, por fim, o problema da redução da biodiversidade.

Para enfrentar estes problemas ambientais propõe -se a tomada de medidas urgentes no caso de situações especialmente nocivas para os seres humanos, no sentido de corrigir os impactos negativos decorrentes do passivo ambiental acumulado: a implementação de forma integrada de políticas que atentem igualmente às dimensões (social, económica e ambiental) do conceito de Desenvolvimento Sustentável.

Sublinha-se a necessidade de estabelecer uma liderança forte a nível internacional na composição e na negociação entre as partes interessadas, de modo a impedir a balcanização de interesses no processo, que se possibilite a tomada de decisões e a sua execução de forma rigorosa com vista ao bem-estar geral;

Apoiando a divulgação e sensibilização das opiniões públicas para a temática do desenvolvimento sustentável, que impulse a modificação de paradigmas de consumo e de investimento funcionando estas variáveis (consumo e investimento) como propulsoras da mutação do paradigma da produção industrial e por fim;

Adverte-se ainda para a necessidade da adopção de acções globais fundadas em parcerias internacionais que demonstrem o empenhamento efectivo na concretização das metas estabelecidas para o desenvolvimento sustentável.

A estratégia elaborada pela Comissão Europeia funda -se em três vectores fundamentais: mediante propostas transversais que melhorem a eficácia das medidas de desenvolvimento sustentável, através do estabelecimento de objectivos específicos e de medidas concretas a nível comunitário que enquadrem os maiores obstáculos ao desenvolvimento sustentável e por último, a adopção dessas mesmas medidas e a monitorização do seu cumprimento no quadro europeu.

É igualmente importante referir a adopção da Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável (ENDS) em 2002, na esteira da necessidade de execução da “Agenda 21”, com o objectivo de “fazer de Portugal, no horizonte de 2015, um dos países mais competitivos da UE, num quadro de qualidade ambiental e de responsabilidade social”.

Desenvolve-se em torno de quatro vertentes essenciais: a necessidade de preservação do território, de melhorar a qualidade ambiental, de promover a sustentabilidade das actividades económicas e de desenvolver o capital humano nacional e a solidariedade social.

Apenas no início de 2004 é criado um grupo de trabalho com vista a executar o disposto na ENDS através da elaboração de um novo Plano Nacional de Desenvolvimento Sustentável (PNDS) para o horizonte temporal 2005/2015, última fase da estratégia que se inicia em Julho do mesmo ano e tem por base o resultado do processo de discussão pública a que o projecto de 2002 havia entretanto sido submetido e que se concretiza num diagnóstico em torno:

- i) Da evolução demográfica;
- ii) Da tríplice económica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável com base nos recentes avanços do conhecimento científico e;
- iii) Tomando em consideração os maiores obstáculos experimentados nas últimas décadas delinear as perspectivas futuras.

Todo o caminho percorrido desde a Cimeira de Estocolmo até à actualidade revela uma alteração brutal na abordagem dos problemas ambientais e na integração da dimensão social como elementos cruciais para o desenvolvimento económico.

1.6. Análise Comparativa da Promoção Institucional da RSE.

Num estudo elaborado em 1978, um dos primeiros trabalhos sobre o tema da responsabilidade empresarial na Europa, foram analisadas as respostas a um inquérito feito aos principais responsáveis das empresas de 12 países europeus, entre os quais Portugal (Humble, 1979).

No mesmo estudo, um terço respondia positivamente quanto à questão de saber se existia uma abordagem social (uma secção dedicada a matérias em que podiam incluir - se sem especificação elementos tão diversificados quanto a poluição atmosférica e os benefícios para os colaboradores) nos seus relatórios anuais.

Grande parte dos inquiridos previa ainda que, ao longo da década de oitenta, fossem promovidas auditorias não financeiras e que a publicação de relatórios sociais/ambientais se tornasse uma exigência legal. Tal não se verificou. (Talvez o gap entre a previsão e a sua

efectivação seja apenas uma questão de intervalo temporal, mas ainda hoje em vários países europeus tal medida não se enquadra no domínio das determinações legais imperativas.)

Nesta análise referem-se duas visões ainda hoje marcantes na abordagem da RSE.

De um lado, os que manifestam receptividade às práticas empresariais eticamente responsáveis (entre os quais 93% dos portugueses), no outro, os empresários que a consideram uma perda tempo e recursos, devido à inexistência de total objectividade dos mesmos e à possível deturpação dos resultados se os mesmos forem acessíveis à população em geral.

Depois de várias aproximações informais, de múltiplos estudos estatísticos e da sensibilização das partes interessadas para os benefícios da adopção destas políticas de responsabilidade empresarial, vários países adoptaram actos regulamentares para promoção efectiva da RSE.

A nível institucional e político, países com o a Dinamarca, a França e o Reino Unido demonstraram desde o início a intenção de lograr com o desafio das políticas da RSE, e neste sentido promoveram iniciativas e adoptaram legislação de promoção da responsabilidade corporativa.

Em 2002 também a Câmara dos Comuns se associou ao movimento da RSE ao adoptar a “Corporate Responsibility Bill”, no entanto, este diploma acabou por não surtir efeitos imperativos ao não ter passado no Parlamento, reformulado a “Performance of Companies and Government Departments (Reporting) Bill” acabou por ser acolhida em 07 de Janeiro de 2004²².

Neste documento estabelecem-se regras restritas para a publicação dos relatórios anuais²³ transparentes e pormenorizados no que se prende com as medidas sociais e ambientais das empresas, entre as quais, especialidades relativas às grandes empresas (em que se inserem também os departamentos governamentais) que determinam a preparação de um relatório pormenorizado sobre o impacto das suas actividades na comunidade e no ecossistema envolvente para que elementos como a quantidade de operações, a avaliação

²² Conhecido como “Core Bill” o documento nas duas versões pode ser consultado em www.foe.co.uk Consultado em Agosto 2012.

²³ Operating and Financial Reviews (OFR).

objectiva do comportamento e da dimensão empresarial são preponderantes; determinou ainda a elaboração de um prognóstico rigoroso para o ano subsequente.

A responsabilização dos gestores e dirigentes das empresas é outro elemento inovador deste diploma ao determinar que as suas decisões avaliar a necessidade de minimização dos impactos negativos e tomar em consideração todos os factores, ainda que intangíveis, a nível social e ambiental que possam ser afectados em cada decisão, e de acordo com as circunstâncias concretas, espaço -temporalmente identificadas.

No quadro da regulação comunitária, as políticas de incentivo à responsabilidade corporativa têm vindo a assumir-se como um campo privilegiado de análise e investigação da importância dos mecanismos de “soft law” no quadro europeu.

Senão vejamos, os reptos lançados às partes interessadas (sindicatos, associações patronais e empresários, organizações ambientalistas e outras não governamentais, já referidas) traduziram-se em mudanças de atitudes que predispõem para a alteração de comportamentos, no sentido da adopção de condutas eticamente responsáveis, ainda que sem o recurso à adopção de instrumentos de “hard law”, nem a normativos ancorados nos mecanismos típicos de actuação das instituições comunitárias, em cuja intensidade e extensão abrangente do cariz vinculativo seja preponderante para o cumprimento das metas pré-estabelecidas.

No âmbito europeu, sem que se possa considerar que a RSE integra uma forma típica de regulação alternativa das actividades económicas, e dos seus efeitos em termos sociais e ambientais, as múltiplas abordagens a que se presta são susceptíveis de se integrarem nos novos instrumentos de auto -regulação e de co regulação, diversificados, flexíveis e do domínio da “soft law”, o que tem permitido verificar, concomitantemente, que sem recurso ao “control and command method” é possível harmonizar condutas a partir de aproximações jurídicas, seja por via recomendações, seja a coberto do estabelecimento e aprofundamento do diálogo entre parceiros sociais e da aprendizagem reflexiva, no quadro de um fórum da RSE, como o descrito, de participação alargada às partes interessadas e, num processo em que os destinatários da regulação são, eles mesmos, interessados na sua elaboração e, necessariamente, reconhecedores da sua importância e comprometidos com a sua aplicação.

Capítulo II

O Livro Verde

2.1. O Livro Verde

2.1.1. O que é o Livro Verde

É um documento da responsabilidade da Comissão Europeia, sendo esta uma instituição comunitária que defende o interesse geral da UE.

Na área da política económica, a Comissão formula recomendações respeitantes às orientações das políticas económicas na UE e apresenta ao Conselho da UE relatórios sobre os seus desenvolvimentos. Acompanha as finanças públicas no âmbito da supervisão, submetendo relatórios à apreciação do Conselho.

Este livro tem por objectivo fomentar a reflexão sobre um assunto específico, a nível da UE.

A União Europeia interessa-se pela questão da responsabilidade social das empresas, uma vez que pode constituir um contributo positivo para atingir o objecto estratégico definido em Lisboa: «tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e com maior coesão social».

2.1.2. A Responsabilidade Social segundo o Livro Verde

De acordo com Livro Verde, a responsabilidade social das empresas consiste em promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, podendo contribuir voluntariamente para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Responsabilidade esta que se exprime em relação a todas as partes afectadas pela empresa e que, por seu turno, poderão afectar os seus resultados ou seja, é um conjunto de preocupações sociais e ambientais que as empresas têm na sua interacção com as partes interessadas e envolventes.

A empresa enquanto sujeito corporativo, faz parte da sociedade e tem obrigações de realização do bem comum.

A responsabilidade social das empresas pode contribuir significativamente para a criação pela favorável ao espírito empresarial e articula-se ainda com outro objectivo da

Comissão: criar uma Europa aberta, inovadora e empreendedora. A RSE deve ser considerada como um investimento.

Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um «maior» investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.

Assim, o facto de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social - por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administração - trabalhadores - é passível de ter também um efeito directo sobre a produtividade. Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada.

Embora a responsabilidade social das empresas só possa ser assumida pelas próprias empresas, as partes interessadas, nomeadamente os trabalhadores, os consumidores e os investidores, podem desempenhar, no seu próprio interesse ou em nome de outras partes, um papel decisivo ao incentivarem as empresas a adoptar práticas socialmente responsáveis em domínios como as condições de trabalho, o meio ambiente ou os direitos humanos. Exigem uma transparência efectiva quanto ao desempenho social e ambiental das empresas, veiculado através de relatórios de informação social.

A responsabilidade social de uma empresa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

No entanto, as abordagens às responsabilidades e às relações com as diversas partes interessadas variam em função de especificidades sectoriais e de diferenças culturais. Este conceito é pertinente para todos os tipos de empresas e em todos os sectores de actividade.

Inicialmente as empresas começam por adoptar uma declaração de missão, um código de conduta ou uma declaração de princípios, em que anunciam os seus objectivos, valores e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Em seguida, as empresas deverão aplicar estes valores a toda a sua organização, desde as estratégias até às decisões correntes.

A Responsabilidade Social traduz-se também, numa integração adequada da empresa na respectiva envolvente local. As empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos.

O conceito de responsabilidade social expande-se para duas dimensões: a dimensão interna e a dimensão externa.

Modelo de uma empresa socialmente responsável²⁴:

2.1.3. Dimensão Interna

2.1.3.1. Gestão de Recursos Humanos

Levar a cabo práticas de recrutamento, designados não - discriminatórios, que possibilitam a contratação de pessoas:

- Provenientes de minorias étnicas;
- Trabalhadores mais idosos;
- Mulheres;
- Desempregados de longa duração;
- Pessoas em desvantagem no mercado de trabalho;

Pretende igualmente dar formação aos trabalhadores menos qualificados, escolaridade mais baixa e idosos e apoiar a transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho.

2.1.3.2. Saúde e Segurança no Trabalho

- Tomar iniciativas de aquisição de produtos e serviços.
- Enunciar no seu material de marketing que têm certificados de qualidade e os seus produtos

²⁴ Europa – O portal da União Europeia
(http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm, consultado em Outubro de 2012);

e serviços rotulados.

- A empresa tem de ter nos seus contractos critérios de segurança e saúde no trabalho sendo posteriormente certificado por terceiros.

2.1.3.3. Adaptação à Mudança

«As empresas têm que estar receptivas às mudanças a que vão sendo sujeitas».

Alguns aspectos relacionados com mudanças nas empresas:

- Acções de reestruturação;
- Evitar despedimentos;
- Fusões e aquisições, ou seja, reduzir despesas, aumentar produtividade e melhorar a qualidade e o serviço aos clientes.

Ter em conta e equilibrar os interesses de todas as partes interessadas que são afectadas pela mudança e decisões, como por exemplo:

- Identificação dos riscos mais significativos;
- Previsão de custos – directos e indirectos;
- Bem como estratégias e políticas alternativas e de ponderação de todas as formas que permitem reduzir a necessidade de despedimentos.
- Dar formação profissional suplementar, modernizar instrumentos e processos de produção;
- Captar investimentos públicos e privados e ter também a responsabilidade de garantir a capacidade de inserção profissional do seu pessoal.

2.1.3.4. Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais

- Redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos que atenuem o impacto ambiental.

- Vantagens:

- Redução de despesas energéticas;
- Redução da eliminação de resíduos;
- Custo de matéria – prima;
- Despoluição.

Este facto é passível de provocar um aumento de lucros e uma competitividade reforçada e estes investimentos são conhecidos como “win-win”, em que ambas as partes ganham, tanto as empresas como o ambiente.

- Aplicação da PPI – Política de Produtos Integrada, que não é mais que ponderar o impacto dos produtos ao longo do seu ciclo de vida.
- Terem sempre presente a ECO – eficiência.

2.1.4. Dimensão Externa

São aspectos que ultrapassam a esfera da própria empresa, como por exemplo:

- Comunidade Local.
- Trabalhadores e Accionistas.
- Parceiros comerciais, fornecedores e clientes.
- Autoridades Públicas.
- ONG, quer em comunidades locais.

2.1.4.1. Comunidades Locais:

- Dar contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações benefícios e impostos;
- É através do meio envolvente à empresa que dependem a salubridade, estabilidade e prosperidade da mesma;
- No caso das PME's são estas que angariam a maior parte dos seus clientes na área envolvente.

As empresas têm atenção a causas sociais, podendo ser elas:

- Oferta de espaços de formação;
- Apoio de acções de promoção ambiental;
- Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social;
- Criação de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores;
- Patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local.

2.1.4.2. Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores

- A empresa ao trabalhar estritamente com outros parceiros comerciais tem a possibilidade de reduzir a complexidade e os custos das suas operações, bem como de aumentar a sua qualidade;
- O investimento em capitais de risco, que passa por exemplo, na compra de pequenas empresas por parte de uma empresa dita “mãe”, que vai permitir com que a empresa “mãe” ganhe a percepção de desenvolvimentos inovadores e dando à pequena empresa maior acessibilidade a recursos financeiros, maior facilidade de acesso ao mercado e uma maior capacidade de desenvolvimento de novos projectos.

2.1.4.3. Direitos Humanos

Esta área constitui de certa forma um problema, pois por vezes as empresas deparam-se com problemas que não se conseguem distinguir se são das áreas do governo ou da própria empresa.

- As ONG e associações de consumidores, as empresas e sectores, tendem a adoptar códigos de conduta relativos a condições de trabalho, direitos humanos e aspectos ambientais, destinados em particular aos seus subcontratantes e fornecedores.
- Os códigos de conduta devem ser aplicados a todos os níveis da organização e da cadeia de produção.
- Apresentações de relatórios transparentes podem melhorar os mecanismos de apresentação dos relatórios previstos nesses códigos.

2.1.4.4. Preocupações Globais Ambientais

- As empresas têm que ter um papel relevante na concentração de esforços globais para o desenvolvimento de políticas para uma economia sustentável.

O objectivo deste livro verde consiste em sensibilizar e fomentar o debate sobre novas formas de promover a responsabilidade social nas empresas.

Este livro também convida as autoridades públicas a todos os níveis, incluindo organismos internacionais, bem como empresas. Estas deverão trabalhar em conjunto com as autoridades públicas no sentido de encontrar formas inovadoras para o desenvolvimento da sua responsabilidade social.

A responsabilidade social das empresas traduz-se também numa integração adequada da empresa na respectiva envolvente local. As empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações e benefícios e impostos.

A reputação de uma empresa na sua zona de implantação, a sua imagem não só enquanto empregador e produtor, mas também enquanto agente no plano local. São factores que influenciam a competitividade.

São cada vez mais numerosas as empresas Europeias que reconhecem de forma gradualmente mas explicita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade.

A dimensão interna tem como objectivos:

- Ir ao encontro das necessidades básicas do trabalhador;
- Estimular as relações interpessoais;
- Implantar programas de reconhecimento e valorização do trabalhador;
- Desenvolver uma comunicação interna transparente e verídica;
- Políticas de recrutamento não discriminatórias;
- Ter em conta a qualidade de vida do trabalhador.

Capítulo III

A Importância dos Media

3.1. A Divulgação de Informação sobre Responsabilidade Social

Sendo que a responsabilidade social é uma vertente que todas as empresas devem assumir, torna-se necessário ter em conta a importância de divulgar essa informação, para que a mesma chegue aos *stakeholders*.

De acordo com Gray *et al.* (1996), a responsabilidade social da empresa não se baseia apenas em conduzir a certas acções, mas também descrevê-las.

Não é recente o facto de ouvirmos falar na divulgação de informação sobre responsabilidade social, sendo que, pode ser observado desde a década de sessenta mas só apenas a partir da década passada é que começou a despertar um verdadeiro interesse.

Na década de oitenta, num período de declínio, houve um reaparecimento da divulgação de informação sobre responsabilidade social que, associou-se com o surgimento da divulgação de informação ambiental. Isto é um fenómeno mais recente que emergiu principalmente na Europa e nos EUA nos anos noventa.

Nos últimos anos, a informação sobre responsabilidade social tem vindo a ganhar uma atenção que tem vindo a crescer cada vez mais, não só por parte de empresas, mas também por parte dos vários órgãos de regulação. No entanto, esta atenção tem-se focado essencialmente num dos seus componentes, a informação ambiental, como consequência do facto de que a falta de preocupação nesta área poderá ter consequências prejudiciais para o ambiente em geral.

Porém, a informação ambiental é apenas uma das suas componentes, pelo que, no âmbito da informação sobre responsabilidade social deve ser considerada não só a informação ambiental, como também a informação sobre os trabalhadores e outra informação de carácter ético, como a relação com os consumidores e com a comunidade em geral por exemplo.

A divulgação de informação sobre responsabilidade social diz respeito a questões relacionadas com as interacções das empresas para com a sociedade procurando reflectir sobre os vários aspectos sociais e ambientais sobre os quais as actividades das empresas podem ter impacto, sendo algumas delas questões relacionadas com os empregados, as relações com a comunidade, preocupações ambientais e outras questões de natureza ética.

A divulgação de informação sobre responsabilidade social tem sido descrita como “um processo de comunicar os efeitos sociais e ambientais, de acções económicas das organizações, a determinados grupos de interesse dentro da sociedade e à sociedade em geral” (Gray, 1996).

A nível internacional tem-se verificado um aumento na divulgação de informação social e ambiental por parte das empresas. Assim, Gray *et al.* (1995a), num estudo realizado no Reino Unido, referiu que se verificou um crescimento na divulgação de informação social e ambiental no período que decorreu entre 1979 e 1991.

A divulgação de informação sobre responsabilidade social é um aspecto essencial no diálogo entre a empresa e a sociedade, assim, a informação divulgada pelas empresas deverá ser efectuada com mais qualidade. De acordo com os defensores desta abordagem, a dificuldade de atribuir valores económicos sobre os impactos sociais e ambientais das actividades de uma empresa é possivelmente um problema difícil de ultrapassar. Assim, para proteger o ambiente, a contabilidade deve avaliar os recursos sociais e ambientais para que estes sejam considerados na tomada de decisões económicas.

A divulgação de informação sobre responsabilidade social deve ser realizada tendo como objectivo a obtenção de resultados económicos, e desta forma, deve ser considerado como um ramo da contabilidade convencional. A divulgação de responsabilidade social refere-se à disponibilização de informação relacionada com custos e benefícios sociais associados à actividade das empresas.

A divulgação de informação sobre responsabilidade social pode ser analisada utilizando diferentes grupos de categorias.

Os desenvolvimentos das práticas de divulgação de informação sobre responsabilidade social e a dificuldade de interpretar e explicar por que é que as empresas desenvolvem tais práticas foram acompanhados por desenvolvimentos na pesquisa da divulgação de informação sobre responsabilidade social que despoletou o emergir de métodos para analisar tais práticas e de perspectivas teóricas para as explicar.

3.2. Divulgação de Informação sobre Responsabilidade Social na *Internet*

A maior parte dos estudos que existem sobre a divulgação de informação sobre responsabilidade social têm privilegiado os relatórios e contas anuais das empresas, uma vez que estes são considerados o principal meio de comunicação destas com os seus *stakeholders*.

Muitos autores que utilizam os relatórios e contas anuais como única fonte para a recolha de dados relativos à divulgação de informação sobre responsabilidade social das empresas, referem que este tipo de investigação pode ser criticado, uma vez que ignora outras formas de comunicação. Roberts (1991, p. 63) defende que, apesar do relatório e contas anual poder ser considerado como a mais importante fonte de informação sobre a empresa, “deve reconhecer-se que a exclusão de outras fontes de informação pode resultar numa representação algo incompleta das práticas de divulgação”.

Com o objectivo de ultrapassar esta limitação, alguns estudos recorrem a outros meios de comunicação para além dos relatórios e contas anuais. Zéghal e Ahmed (1990), foram dos primeiros autores a considerar outros meios de comunicação como fonte de recolha de dados de uma empresa, analisando, num dos seus estudos, publicidades e brochuras das empresas petrolíferas e comparando a sua utilização com o relatório e contas anuais.

Apesar de se verificar um crescente recurso a outros meios, é essencialmente através do relatório e contas que se faz a divulgação de informação financeira, o que explica que os estudos sobre contabilidade social se façam em grande parte através da análise desses relatórios, uma vez que estes são vistos como o principal veículo de comunicação da empresa com os vários *stakeholders*.

A *Internet* e as páginas *web* estão cada vez mais a substituir as formas tradicionais de comunicação empresarial como os panfletos e as brochuras.

Como a *Internet* se tem tornado um importante meio através do qual as empresas podem divulgar informação de diversas naturezas, têm surgido nos últimos anos alguns estudos que analisam as suas páginas *web* como meio de divulgação de informação sobre responsabilidade social, cada vez mais os *stakeholders* estão a recolher e a divulgar informação sobre as actividades das empresas através da *Internet*, e por esta razão esta deve tornar-se num meio extremamente importante através do qual comunicar informação

ambiental é fundamental. Sendo que também pode aplicar-se à responsabilidade social uma vez que a informação ambiental é apenas uma das suas vertentes.

Comparativamente com os tradicionais relatórios em papel, a *Internet* oferece mais oportunidades de fornecer informação financeira, sendo assim a sua importância tem aumentado imenso. Desta feita, a *Internet* é vista como um veículo para a revolução empresarial no século vinte e um.

A *Internet* fornece às empresas uma nova ferramenta através da qual podem comunicar com os seus *stakeholders* uma vez que se tornou num meio extremamente importante de comunicação empresarial.

Nestes últimos anos, tem-se vindo a verificar um crescimento cada vez maior da utilização deste meio de comunicação. Muitas empresas criaram páginas *web* e estas têm sido utilizadas para a divulgação de informação sobre a empresa. Este tipo de divulgação é efectuado de forma voluntária e sem qualquer tipo de normas. Na maior parte dos casos, a informação que é divulgada na *Internet* é a mesma que anteriormente já foi publicada por escrito.

A natureza inerente da *Internet* afecta a divulgação de informação financeira no sentido de que a informação divulgada numa página *web* está disponível para qualquer pessoa, em qualquer lugar e em qualquer momento.

A divulgação na *Internet* reduz o custo da divulgação financeira, isto é, faz com que a divulgação súbita seja uma realidade, acrescentando a largura e a profundidade à divulgação dos negócios.

As páginas *web* das empresas estão, normalmente, providas de *links* para outras páginas *web*, que dão acesso a outro tipo de informação. Desta forma, funcionam como titulares de um abrangente conjunto de informação e muitas delas criam mesmo a imagem da própria organização.

A maior parte das páginas *web* das empresas são desenhadas e pensadas de forma a atingirem estes objectivos. Com o rápido desenvolvimento e utilização generalizada da *Internet*, muitas empresas adquiriram algumas ferramentas de comunicação para fazer com que informação vital sobre a empresa chegue ao conhecimento dos investidores e dos credores.

Com o aparecimento da *Internet* tem sido permitido que as empresas detenham um novo e influente meio para comunicar com os seus *stakeholders*. A maior parte dos seus utilizadores actua em nome das empresas, com o objectivo de obter informações sobre produtos no mercado, de forma a conseguirem vantagens competitivas junto dos seus *stakeholders*.

A *Internet* disponibiliza, de uma forma rápida e a baixos custos, informação útil e em vários formatos para milhares de pessoas que a utilizam diariamente. Estas características fizeram com que a divulgação de informação financeira na *Internet* se torne uma prática corrente, na vida empresarial dos países desenvolvidos.

Com a *Internet* verificaram-se algumas alterações na forma como as empresas divulgam a informação económica, financeira e social da sua actividade. A preocupação com o meio ambiente e a forma como se relaciona com ele, de forma a garantir a confiança dos clientes, tem levado muitas empresas a comunicarem as suas práticas ambientais.

Hoje em dia, a *Internet* tem assumido um papel preponderante na vida económica, nomeadamente na vida das empresas e na forma como estas se relacionam com o mundo exterior, torna-se pois importante perceber até que ponto as empresas têm feito a divulgação de toda a informação social, não só através dos relatórios e contas como através da sua própria página *web* na *Internet*.

Com o aumento da utilização da *Internet* há uma maior preocupação por parte das empresas das suas responsabilidades sociais e dos impactos que as suas acções podem ter em questões éticas, sociais e ambientais.

A divulgação de questões éticas, sociais e ambientais tem vindo a aumentar ao longo dos últimos vinte anos, no entanto, esta divulgação tem-se focado essencialmente em relatórios de sustentabilidade ou relatórios anuais, o que tem distanciado para segundo plano a utilização alternativa de outro meio de comunicação como é o caso da *Internet*.

Porém, tal como os meios de comunicação tradicionais também a *Internet* não tem grande credibilidade juntos dos consumidores. A informação jornalística tem mais credibilidade junto dos consumidores do que a comunicação institucional produzida pelas empresas. Com o objectivo de aumentar a credibilidade da divulgação de informação sobre responsabilidade social esta deve ser informativa e educacional evitando a parte emocional.

Paralelamente às acções de responsabilidade das empresas, as empresas investem cada vez mais em estratégias de comunicação para que o consumidor final conheça e valorize as práticas socialmente responsáveis levadas a cabo pela empresa.

Apesar de as práticas comunicacionais estarem enraizadas nas empresas, a comunicação mostra-se como sendo um dos aspectos mais controversos da responsabilidade social das empresas, uma vez que, ao mesmo tempo que as empresas pretendem que os seus *stakeholders* estejam bem cientes das suas acções de responsabilidade social, temem igualmente a crítica e as expectativas que a comunicação das suas acções possa gerar perante a comunidade.

No entanto, este aspecto não impede que os investimentos com a divulgação de informação sobre responsabilidade social ocupem, muitas das vezes, um dos principais *itens* do orçamento dos departamentos de comunicação de algumas grandes empresas, sendo a publicidade, o relatório social e as páginas *web* os meios de comunicação mais utilizados.

3.3. A Divulgação de Informação sobre Responsabilidade Social em Portugal

A importância da divulgação de informação sobre responsabilidade social tem aumentado em todo o mundo, e o mesmo parece estar a acontecer em Portugal. Branco e Rodrigues (2006) realizaram um estudo de uma amostra de bancos portugueses, onde pretendiam analisar se os mesmos tinham página *web* e que tipo de informação social era divulgada nessas mesmas páginas. Neste estudo foram analisadas quatro categorias de informação social: empregados, ambiente, produtos e consumidores e envolvimento com a comunidade.

Desta análise, concluíram que os bancos portugueses fazem divulgação de informação sobre responsabilidade social e que além disso pareciam atribuir maior importância aos relatórios e contas anuais como meio de divulgação de informação sobre responsabilidade social em detrimento da *Internet*.

Por outro lado, o envolvimento com a comunidade é uma parte importante da divulgação de informação sobre responsabilidade social realizada pelos bancos, sendo esta a única área de divulgação de informação sobre responsabilidade social que parece ter tanta

importância como os relatórios anuais. Outra das conclusões deste estudo foi que os bancos com maior visibilidade são aqueles que divulgam mais informação.

Outro estudo de Branco e Rodrigues (2008), realizado a um conjunto de empresas que faziam parte da lista *Euronext* – Lisboa, concluiu que as empresas portuguesas atribuem maior importância à divulgação de informação sobre responsabilidade social efectuada através dos relatórios e contas anuais em detrimento daquela que é efectuada através da *Internet*.

Diferenças significativas são encontradas quer ao nível da divulgação de informação sobre recursos humanos que tem uma maior presença nos relatórios e contas anuais, quer ao nível do envolvimento com a comunidade, que ao contrário da categoria anterior tem maior presença na *Internet*.

Segundo o autor, estas diferenças devem-se ao facto de que os relatórios anuais são direccionados aos investidores e é natural que estes estejam interessados nos recursos humanos, por outro lado, as páginas *web* estão disponíveis ao público em geral, sendo pois natural que as empresas atribuam maior importância ao envolvimento com a comunidade.

Outra das conclusões deste estudo, é que as empresas com maior visibilidade tem maior preocupação na divulgação de informação sobre responsabilidade social quer através da *Internet*, quer através dos relatórios e contas anuais.

Um factor importante na divulgação de informação sobre responsabilidade social é o facto de que as empresas divulgam informação sobre estas questões sociais de forma voluntária. No entanto, existe uma multiplicidade de motivos que levam a que as empresas divulguem voluntariamente informação.

A divulgação de informação sobre responsabilidade social ocorre de forma voluntária e é uma prática crescente entre as empresas, nos dias de hoje, uma vez que essa é uma forma das empresas responderem a mudanças estruturais, assim como manter uma interacção mais transparente com os seus *stakeholders*.

Capítulo IV
A Empresa Delta Cafés

4.1. História da Empresa Delta cafés

“O café da sua vida”.

Este é o lema da campanha publicitária que a Delta Cafés tem vindo a reproduzir em diversos media no decorrer deste último ano.

São sensivelmente cinquenta e um anos dos quais a Delta Cafés conseguiu transformar-se numa verdadeira empresa de sucesso em Portugal, determinando-se correntemente como líder do mercado. Tudo isto graças a Rui Nabeiro, o homem que sempre deu a cara pela empresa e que desde cedo conseguiu impor uma filosofia assente no bom relacionamento com os clientes.

A Delta Cafés foi fundada em 1961, por Manuel Rui Azinhais Nabeiro, na vila alentejana de Campo Maior. Inicialmente, as instalações cobriam uma área de apenas cinquenta metros quadrados dentro de um velho armazém, e a empresa funcionava com apenas duas pequenas bolas de torra, com a capacidade de produção de trinta quilogramas de café por dia.

O desenvolvimento nos primeiros anos foi moderado, mas a empresa foi progressivamente conquistando posições.

Com o intuito de dar resposta ao desenvolvimento do mercado e às consequentes exigências da qualidade do café, as instalações foram crescendo, bem como os equipamentos, permitindo, desta forma, criar muitos postos de trabalho em toda a região. Num mercado onde já estavam implantadas algumas marcas de cafés, a Delta Cafés acabaria por ser a mais reconhecida.

Actualmente, e já com a concorrência de uma centena de marcas no mercado nacional, a sua liderança continua a ser incontestada, mesmo lutando lado a lado com marcas de forte implantação regional e multinacionais com um forte prestígio associado, como é o caso da Nestlé.

Em 1972, constitui-se a sociedade por quotas Manuel Rui Azinhais Nabeiro, Lda. Com um capital social de 45.000.000\$, a empresa pertencia a Rui Nabeiro, à sua esposa e filhos.

Na segunda metade dos anos 70, o principal objectivo da Delta Cafés passou pela consolidação da sua estrutura organizacional, o que lhe permitiu encarar de forma pacífica as novas exigências de expansão.

Devido ao sucesso alcançado, a estratégia seguinte passou pela separação no início dos anos 80 da actividade comercial desenvolvida pela sociedade Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda., da actividade industrial da Novadelta - Comércio e Indústria de Cafés Lda. Esta separação revelou-se vital para a consolidação da Delta Cafés em Portugal.

Tudo isto levou a que, actualmente, a Delta Cafés possa assumir-se como a maior empresa de torrefacção de café existente em Portugal, com exportações de café para vários países, nomeadamente para Espanha.

Todo este sucesso deve-se, em muito, à aplicação de uma estratégia assente na máxima “Um cliente, um amigo”, transmitida pelo fundador e actual presidente, Rui Nabeiro, a todos os membros da organização.

Uma filosofia de gestão, assente na humildade, persistência, trabalho em equipa, dedicação à empresa e respeito pelo próximo, tem vindo a construir uma cultura empresarial que se reflecte no exterior e permite uma notável fidelização dos clientes, tornando simultaneamente a Delta Cafés uma das empresas mais ricas em termos de valores humanos a actuar no panorama nacional.

“O relacionamento entre a Delta e os seus clientes é em todo idêntico ao do homem do balcão e do seu cliente de todas as manhãs: aprenderam juntos a confiar e a partilhar a vida no sabor e aroma de uma chávena de café”²⁵.

²⁵ Ver: <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia>, Consultado em Setembro 2012.

4.1.1. Grupo Nabeiro

A qualidade dos produtos e a satisfação dos apreciadores do melhor café constituíram os ideais que levaram o fundador da Delta Cafés a transformar uma empresa local numa organização ibérica.

O Grupo Nabeiro não engloba apenas as empresas já mencionadas (*ver figura 1*), dedicadas às actividades comerciais e industriais relacionadas com o café, e NovaDelta, respectivamente.

À medida que as oportunidades de negócio iam surgindo, o grupo ia-se expandindo até hoje atingir mais de duas dezenas de empresas, sem contar com as empresas participadas. Muitas empresas do grupo foram criadas estrategicamente para o reforço da sua actividade principal.

São exemplo disso a Toldiconfex, dedicada à produção de toldos e luminosos e que representa actualmente a maior empresa de toldos do país, a Nabeirodist, para a distribuição de mercadorias, e a Nabeirorest, cuja principal actividade é o *franchising*. Esta última será descrita com mais detalhe mais à frente, dado o seu carácter inovador no negócio dos cafés.

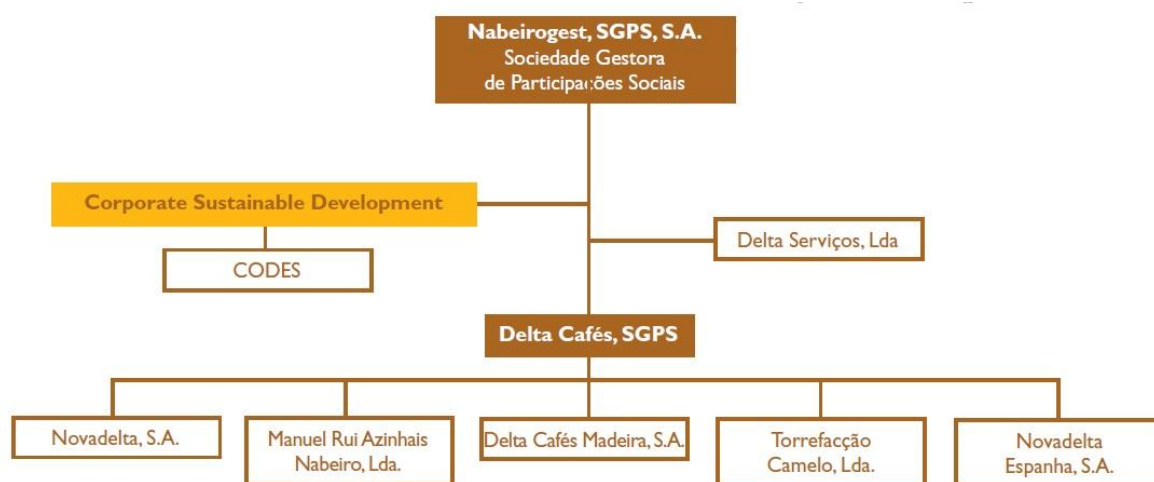


Figura1: Grupo Nabeiro/Delta Cafés no ano 2003/2004²⁶.

Com a reorganização das actividades do Grupo Nabeiro e da Delta Cafés, foi necessário criar um novo sistema informático, em 1997. Este *software* exibia e garantia

²⁶ <http://www.delta-cafes.pt/pt/media/downloads>, (consultado em Março de 2012)

actualizações constantes nesse sistema acompanhando a evolução da empresa. Nesse mesmo ano iniciou-se a implementação progressiva das componentes SAP de Finanças, Logística e Recursos Humanos e em 2000 completou-se a entrada em todo o grupo. Com a implementação destas componentes SAP, o Grupo Nabeiro / Delta Cafés conseguiu:

- Reorganizar as actividades das empresas e dos seus modelos de negócio para os consumidores, incentivando o marketing relacional;
- Aumentar a eficiência;
- Integrar e controlar os seus processos de negócio;
- Aumentar a capacidade de resposta à globalização e evolução dos mercados.

Para promover o desenvolvimento da actividade comercial, foi criada uma sociedade por quotas com a denominação social de Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda. Com um capital social que rondava os 500.000.000\$, esta sociedade é responsável pela distribuição e venda do café em todo o território português.

Desde cedo a Delta Cafés adoptou uma estratégia de regionalização, levando a que a empresa estabelecesse a sua cobertura e acompanhamento dos seus 47 000 clientes em departamentos comerciais distribuídos por todo o país: Vila Real, Braga, Porto, Aveiro, Viseu, Coimbra, Leiria, Santarém, Torres Vedras, Lisboa, Queluz, Setúbal, Campo Maior (Sede), Évora, Beja, Portimão, Faro e Açores.

Estes departamentos possuem serviços de apoio ao cliente, sistemas de Linha Verde e equipas próprias de assistência técnica.

Quando se fala em internacionalização, é natural que, dada a sua proximidade geográfica, o mercado espanhol tenha surgido desde o início como uma prioridade.

Desde que a aceitação por parte do mercado espanhol revelou-se bastante favorável, Rui Nabeiro passou a adoptar uma estratégia mais alargada de introdução nos diversos continentes, e em países como França, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos da América, Austrália, Angola e Moçambique.

A solução encontrada passou pela selecção de parceiros e mercados de forma a minimizar o risco.

No entanto, a internacionalização deu também origem a novas necessidades que precisavam de ser satisfeitas, tais como a adaptação aos novos produtos e aos diversos

mercados e respectivos consumidores, dado que o mercado de cafés é muito heterogéneo nos hábitos de consumo e na escolha das suas origens.

Para isso, foi necessário adaptar em graus distintos a respectiva composição, peso e mistura das origens de café seleccionadas em cada lote final, a torra, o *design* das embalagens e as tecnologias por forma a garantir uma customização permanente nos diversos mercados.

Na década de 90 assinalou-se um passo decisivo na preservação da presença da Delta Cafés no mercado internacional, iniciando através do investimento directo, a expansão de departamentos comerciais próprios, a constituição de alianças estratégicas para a distribuição, a aquisição de distribuidores e a compra de outras marcas.

O objectivo é nitidamente a consolidação da marca e a preparação da entrada no canal de distribuição retalhista europeu e quem sabe, mundial.

4.1.2. Novadelta

A Novadelta surgiu em 1985 e dispõe actualmente, já com o estatuto de sociedade anónima, com um capital social de 17 570 000€²⁷. A sua principal actividade é a torrefacção de cafés e subsequentes. Os seus produtos finais são, fundamentalmente, cafés torrados em grão ou moídos, misturas de café e cevada e produtos derivados do cacau. Mais recentemente, a Novadelta também passou a produzir cafés solúveis.

A capacidade de torra da fábrica de Campo Maior passou para os 5600 kg/h, a linha de embalamento de café torrado é de 5040 kg/h e a de café torrado moído de 3500 kg/h. O empacotamento de açúcar não foi esquecido pela Delta Cafés, através da criação de uma linha de empacotamento especializada com capacidade total de 2600 kg/h.

A Novadelta aposta numa sofisticada tecnologia para gerir as suas operações e utiliza as mais avançadas ferramentas para a gestão da qualidade, tendo este esforço sido reconhecido em 1994, com o estatuto de Empresa Certificada, pelo I.P.Q. (Instituto Português da Qualidade), de acordo com o sistema de normas NP EN 29002 / ISO 9002.

²⁷ http://pt.kompass.com/profile_PT005207_pt/novadelta-com%C3%A9rcio-e-ind%C3%BAstria-de-caf%C3%A9s,-s.a.-gi.html (Consultado em Outubro de 2012)

4.1.3. Nabeirorest

Mesmo com a sequência de sucessos alcançados, a Delta Cafés não se deixou adormecer e continuou atenta às novas oportunidades de negócio. De forma a fortalecer as relações com o consumidor, abriu em 1988 a primeira Boutique do Café em Badajoz (Espanha), demarcando-se como pioneira neste sector.

Para dar resposta à contínua evolução dos mercados, a Delta Cafés utilizou a sua experiência e a tendência crescente para a especialização de todos os sectores da economia e muito especialmente na área da restauração, para a abertura de lojas especializadas na venda de café e similares.

Para o desenvolvimento, instalação e gestão destas cafetarias, foi criada a empresa Nabeirorest. Estas cafetarias caracterizam-se por representarem um conceito de espaço temático, inovador e em constante desenvolvimento.

Até 2001, a Nabeirorest contava com quatro conceitos de cafetarias no mercado português sendo eles: “O Mundo do Café”, “Boutiques Diamante”, “Delta Gourmet” e “DAC”. Cada conceito continha características próprias relativamente à área, serviço, layout e ambiente, estando todos os espaços organizados segundo áreas funcionais e uma construção através de módulos *standardizados*.

Todos os conceitos apresentam-se em sistema de *franchising*, sendo comum a todos a obrigatoriedade por parte dos candidatos à instalação deste tipo de negócio o pagamento de um direito de entrada que variava entre os 9000 e os 12 500 euros. No ano 2000, a rede de lojas ascendia aos 25 espaços já em funcionamento, distribuídos por Portugal Continental, Açores, e Espanha.

Em cada uma das lojas, a Nabeirorest coloca um *front-office*, denominado “WinREST FrontOffice” para apoio à gestão das lojas. Uma das características desta aplicação é a possibilidade de tratamento independente dos terminais via rádio, rato, teclado, *touch-screen*, leitor de códigos de barras / magnéticos, balanças e outros periféricos sem correr os riscos de colisão no uso de recursos partilhados.

Um outro aspecto positivo é a simplicidade do interface gráfico que permite o seu uso sem qualquer conhecimento de informática ou formação específica.

4.1.4. O Cartão Delta e a Fidelização dos Clientes

Lançado em Dezembro de 1999, o cartão Delta é um meio de pagamento em condições vantajosas que oferece pontos e coloca à disposição dos clientes da empresa um conjunto de serviços acessórios, acordados através de relações de parceria com empresas financeiras, de equipamentos e serviços de telecomunicações, produtores de porcelanas, cerâmicas e sanitários, empresas de sistemas de segurança, empresas de informática, distribuidores automóveis e confecções de uniformes. Com cerca de 10 mil clientes directos, este cartão origina uma facturação de doze milhões de euros.

Nascido de uma necessidade operacional da Delta Cafés, o Cartão Delta surge no seguimento de uma parceria estratégica com a Pastor Serfim, uma companhia do grupo Banco Pastor especializada em meios automáticos de pagamento. Pelo facto de ser um cartão empresarial, de titular de uma conta-corrente para *factoring* e de trabalhar em POS móveis, este novo dispositivo de negócio proporcionava aos clientes da empresa um vasto leque de serviços e vantagens associadas ao factor mobilidade.

De acordo com a Delta Cafés, as retribuições são muitas e podem ser contabilizadas em duas áreas de negócio distintas: o contacto com o cliente e a área financeira. Em termos de relação comercial, a Delta Cafés fica agora com a possibilidade de fazer uma segmentação perfeita dos clientes, identificando perfis de consumo e comportamentos, e desenvolvendo o que é necessário para uma relação *one-to-one*, abrindo assim caminho a um potencial aumento das vendas.

Na área financeira, a disciplina da cobrança e o aumento do controlo constituem os dois pontos fortes do cartão: o pagamento por transferência bancária facilita a realização de mais-valias financeiras e, mais importante, elimina os pagamentos diferidos e o risco de crédito.

O desenvolvimento deste novo conceito de negócio demorou cerca de dois anos com uma equipa de projecto constituída por consultores externos da Infortec, elementos da direcção financeira do Banco Pastor Serfim, elementos da direcção de marketing da Sino e

com o total apoio do departamento informático da Delta Cafés, de forma a conciliar o sistema SAP com o sistema de informação bancário e com o sistema periférico de facturação.

Em termos de receptibilidade, a adesão por parte dos clientes foi enorme, tendo-se registado valores de utilização dos cartões na ordem dos 90% do total de cartões distribuídos.

4.1.5. Uma Empresa Invejada

O sucesso da Delta Cafés é comprovado além-fronteiras pelo interesse que certas multinacionais têm demonstrado na sua aquisição.

A Philip Morris, accionista maioritário da Tabaqueira Portuguesa, demonstrou no ano de 2000 o interesse na compra da Delta Cafés, por um valor que se situaria entre os 100 e os 150 milhões de euros.

A intenção da empresa norte americana era aumentar a sua presença em Portugal entrando no mundo do café.

As negociações, porém, foram infrutíferas, uma vez que Rui Nabeiro impôs a condição da fábrica permanecer na cidade de Campo Maior por mais trinta anos, condição esta que foi recusada pela Philip Morris, mais concretamente pela sua subsidiária Kraft Jacobs Suchard, do sector da alimentação. Esta última comercializa marcas como Milka, Sugus e Toblerone.

A Nestlé sempre foi um dos grandes concorrentes da Delta Cafés no mercado nacional e, talvez por isso, desde há muito que se mostra interessada na sua aquisição. No entanto, o negócio nunca se concretizou.

O grupo Jerónimo Martins tentou também negociar a aquisição, mas o grupo liderado por Soares dos Santos deparou-se com a mesma condição imposta pelo homem forte da Delta Cafés que já tinha desmobilizado os interesses da Philip Morris.

Neste negócio, as expectativas eram grandes, uma vez que poderia abrir as portas do mercado do Leste aos cafés portugueses, dada a presença da Jerónimo Martins na Polónia, onde já detém a cadeia de supermercados Biedronka.

Resta relembrar que este grupo português já detém, no sector das bebidas, as águas Vidago, Pedras Salgadas e Melgaço.

4.1.6. A chave do sucesso

Falar de Delta Cafés e do seu percurso é falar da filosofia de gestão do seu fundador, Rui Nabeiro. Uma empresa de rosto humano, como resultado de uma gestão altamente humanizada, procurando suscitar em todos os colaboradores uma filosofia assente na humildade, trabalho de equipa e dedicação à empresa.

Um dos segredos da empresa é a coesão e o espírito de colaboração.

A forma de actuação assenta em quatro pilares fundamentais:

- Preocupação constante com a qualidade, desde o início do processo que começa nas regiões produtoras onde são seleccionados os cafés verdes até à chávena de café do consumidor final, mesmo que este seja apenas um cliente indirecto. Para este último caso, a Delta Cafés procede a uma avaliação criteriosa dos candidatos a distribuidores, antes destes iniciarem a sua actividade.

- Relacionamento comercial de rosto humano, aplicável a todos a quem compete manter contactos com o exterior. Um exemplo disso são as visitas constantes aos clientes e o serviço pós-venda.

- Oferta de um serviço global, através do qual os clientes têm ao seu dispor formação técnica, manutenção do equipamento e utilização de meios materiais e promocionais personalizados.

- Filosofia de política social, colaborando de forma prática com os grupos sociais mais necessitados. Uma das campanhas mais bem-sucedidas da Delta Cafés e que ficou na memória de todo os portugueses foi sem dúvida a campanha em prol da angariação de fundos para a construção de uma escola em Timor-Lorosae, na qual a Delta Cafés se comprometia a reverter uma quantia em dinheiro por cada embalagem de café comprada.

A empresa de Rui Nabeiro também marca presença no patrocínio de actividades desportivas, conferências, investigação e educação, assim como no apoio a diversas instituições de solidariedade social, nomeadamente à Liga Nacional de Luta Contra a Sida.

4.1.7. Performance no Mercado

Em 2001, o Grupo Nabeiro/Delta Cafés facturou aproximadamente duzentos milhões de euros. Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda, (venda e distribuição dos produtos Delta Cafés) aumentou os lucros, no decorrer do ano 2001, em 1500%, com um resultado líquido de três milhões de euros. As vendas registaram um aumento de 8% em 2001.

A sua dominância no mercado português está bem implícita na sua elevada quota de mercado (35%).

Com um marketing agressivo, uma boa força de vendas, um forte apoio a cafetarias, a restaurantes e a hotéis, uma explícita oferta de equipamento e decoração e ainda uma assistência eficaz, a Delta supera a Nestlé, apesar de esta ter comprado quatro marcas e investir mais em publicidade.

Neste momento, a empresa Delta Cafés está presente nos 6 continentes, sendo que na Europa está em 17 países, na África em 3, na América do norte está presente em 3 países, não excluindo a Ásia e Austrália²⁸.

²⁸ <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/delta-no-mundo/distribuidores>

Capítulo V
A Responsabilidade Social na Empresa Delta Cafés

5.1. A Responsabilidade Social

Consciente da emergência de um novo quadro de valores na relação marca/Cliente, a Delta escolheu impor-se no mercado pela sua dimensão social. A fidelização dos clientes foi conquistada através de um processo de confiança crescente, resultado de uma postura que ultrapassa em muito as propostas comerciais.

A marca associa-se inevitavelmente à figura de Rui Nabeiro, que sempre acreditou que «a fidelização dos clientes/colaboradores implicava compreender as suas necessidades» e «corresponder às suas aspirações de qualidade de vida»

Em relação à postura ética, a Delta apoia uma série de causas sociais e tem em curso um projecto de garantia de sustentabilidade nas origens. Para além disso, rege-se por um Código de Conduta Ética composto por directrizes que devem ser cumpridas durante a sua acção profissional e que têm por base as regras de Comércio Justo.

Na área ambiental é fomentada a produtividade a par da responsabilidade ambiental, segundo o princípio da eco-eficiência, estando a ser implementado um Sistema de Gestão Ambiental (norma ISO 14001), com vista à protecção ambiental e prevenção da poluição.

5.1.1. Projectos Realizados

5.1.1.1. Um café por Timor

Desde a sua fundação, a Delta escolheu como factor de diferenciação o apoio a instituições sociais, como bombeiros, escolas de ensino especial, juntas de freguesia e associações desportivas. Mais recentemente esta postura ética alcançou uma nova dimensão, com o projecto de Desenvolvimento Sustentável das regiões produtoras de café, em Timor, onde obteve mais ênfase.

Em 2003, o projecto foi implementado pela primeira vez em Timor, mas está a ser alargado a outras regiões como o Brasil, Angola e São Tomé.

O objectivo é contribuir para o desenvolvimento ambiental, social e económico das regiões produtoras de café. Dos seus princípios fazem parte integridade e transparência das relações entre parceiros, o incentivo à qualidade, a formação de pequenos produtores e os

princípios que regem o Comércio Justo, que têm como objectivo primordial de trazer uma mais-valia para a comunidade.

Na prática, e no caso de Timor, não só a compra do café deveria ser ao preço justo do mercado, como a margem de comercialização do café torrado seria aplicada na região.

A par deste projecto, a Delta comunicou com os seus consumidores e incentivou-os a participar por cada embalagem de Café Delta Timor, duzentas e cinquenta gramas produzidas.

A Delta Cafés remeteu vinte e cinco cêntimos para Timor, revertendo esta quantia para a construção de infra-estruturas de apoio à população, construção de escolas e fornecimento de equipamentos e materiais escolares.

5.1.1.2. Um Coração chamado Delta

Fazendo jus ao conceito de empresa com preocupações sociais, em 2001 Rui Nabeiro desenvolveu um projecto em que envolveu cerca de mil e setecentos colaboradores para fazer a recolha de materiais recicláveis para que outras famílias as possam usar. Roupas, livros usados e brinquedos são recolhidos, separados e categorizados para distribuição em vilas e cidades alentejanas com carências financeiras.

Com esta iniciativa, pretendeu reforçar a coesão interna entre os colaboradores bem como transmitir uma imagem pública de preocupação social associada à Delta, contribuindo assim para o desenvolvimento do Alentejo.

Outro exemplo da constante disponibilidade para causas sociais foi a campanha nacional de combate à condução sob efeito do álcool, que contou com o apoio da Delta Cafés ao disponibilizar cem milhões de saquetas de açúcar.

5.1.2. Valores da Marca

“Um cliente, um amigo” é a expressão que resume a filosofia de gestão sobre a qual a Delta Cafés foi construída. Assente em valores genuínos como a humildade, a Solidariedade, a Lealdade, a Transparência e a integridade, a Delta Cafés procurou sempre desenvolver relações de confiança e proximidade com os seus clientes.

Passados 50 anos, a Delta Cafés mantém a sua filosofia de gestão e projecta-se no futuro, apostando na internacionalização dos seus produtos e acima de tudo dos seus valores.

5.1.3. Produtos e Desenvolvimentos Futuros²⁹

A missão da Delta Cafés sempre foi corresponder às exigências dos mercados, de forma a satisfazer e fidelizar os seus consumidores.

Neste sentido, a Delta Cafés desenvolve a sua actividade em dois canais de distribuição: o Horeca e o Retalho Alimentar.

No canal Horeca, a Delta Cafés comercializa vários lotes adaptados a diversos targets, entre os quais os cafés Diamante, Ruby, Ouro e Platina e, através no canal de retalho alimentar disponibiliza variadíssimos produtos dos quais se destacam o Lote de Chávena e Ouro.

Em 2007, cumprindo um sonho antigo do Comendador Rui Nabeiro, fundador da Delta Cafés, a empresa decidiu apostar no sector vitivinícola, com o lançamento da Adega Mayor. Em quatro anos, a Adega Mayor é uma referência dos vinhos portugueses da região do Alentejo, já com reconhecimento internacional.

Uma das grandes prioridades da empresa é o seu compromisso com a sociedade e a sua política de responsabilidade social.

Assim, a sustentabilidade ambiental é um dos grandes eixos estratégicos do negócio da Delta Cafés, que na perspectiva de sensibilizar os cidadãos para a problemática das alterações climáticas e da perda da biodiversidade, criou o “Planeta Delta”, uma marca

²⁹ <http://imgs.sapo.pt/images/newsletter2008/newsletter/superbrands/DELTA.pdf>, consultado em Outubro 2012.

transversal a todas as unidades de negócio do grupo, destinada ao desenvolvimento de projectos relacionados com as causas ambientais.

Com o mesmo princípio orientador, mas com uma forte componente de negócio, a Delta Cafés criou o projecto ‘ReThink’, com o objectivo de alargar o ciclo de vida do café através do reaproveitamento dos resíduos resultantes do seu consumo.

Para tal, a Delta tem vindo a desenvolver continuamente estudos científicos com o objectivo de encontrar novas utilizações para a borra de café.

Comprometida com a qualidade dos serviços prestados pelos clientes Delta Cafés do Horeca, a Delta Cafés fundou ainda a Escola de Barista Delta Grão Maior que é, desde há dois anos, a entidade organizadora dos Campeonatos de Baristas.

Por último, a Delta Cafés comercializa ainda em Angola dezenas de produtos de três insígnias diferentes e representa, no mercado angolano, marcas como os chá Tetley, águas Vimeiro e cervejas Sagres.

5.1.4. Vantagens Competitivas³⁰

Cinquenta anos de existência são sinónimo de muitos momentos e histórias para contar. Histórias como os momentos nos quais a Delta Cafés foi e é premiada.

Em 2003, o projecto “Um Café por Timor” valeu-lhe o reconhecimento mundial com a atribuição do prémio ‘Positive Community Impact Award’, atribuído pela Social Accountability International.

Em 2010, o administrador da Delta Cafés, Rui Miguel Nabeiro, foi nomeado para os European Business Awards e o seu fundador, o Comendador Rui Nabeiro, recebeu o Prémio Prestígio, a mais alta condecoração dada pelo Prémio Mercúrio, que deu reconhecimento ao percurso empreendedor, à valorização do sector e à responsabilidade social que conferiu na Delta Cafés.

³⁰<http://imgs.sapo.pt/images/newsletter2008/newsletter/superbrands/DELTA.pdf>., consultado em Outubro 2012.

Para comprovar a excelência de um percurso de cinquenta anos e o reconhecimento que adquiriu do consumidor, a Delta Cafés, foi em 2011, eleita pela décima vez consecutiva ‘Marca de Confiança’ pelos consumidores portugueses.

Capítulo VI

Conclusão

6.1. Responsabilidade Social ou Prática de Marketing Promocional

Concluindo que a Delta Café é uma marca conhecida do mercado Português e que detém a confiança do mesmo, apenas há alguns aspectos que devem de ser tomados em conta, isto é, a constante melhoria da qualidade dos seus produtos.

Isto apenas pode ser feito com a constante melhoria daquilo que está por de trás desta marca. Começando assim desde a plantação do café até a sua distribuição. Nesse sentido a Delta tem vindo a desenvolver uma série de acções que permitem melhorar as condições/qualidade de vida dos seus trabalhadores, mesmo daqueles que mais longe estão de Campo Maior.

Exemplos em concreto: Timor e Angola. As acções desenvolvidas nesses países, permitem criar melhores condições de vida para os trabalhadores, mas também uma produção com mais qualidade.

É claro que com este tipo de acções Rui Nabeiro ataca três áreas distintas, sendo elas a melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores, o aumento da qualidade dos seus produtos, e claro, reforça a imagem da marca Delta Cafés.

A meu ver, e sem dúvida, a Delta Cafés pratica responsabilidade social através de todo o tipo de acções que desenvolve, mas claro que a responsabilidade social que pratica se alia com a prática de Marketing Promocional, ou seja, estas acções permitem que Rui Nabeiro, fortaleça a marca, não só passando uma imagem de uma empresa que se preocupa mas igualmente mantendo uma alta qualidade nos seus serviços e produtos.

Não podendo esquecer que quem faz a qualidade são as pessoas, e para as pessoas poderem produzir com qualidade precisam de estar satisfeitas. Com esta qualidade a Delta Cafés garante uma posição dominante no mercado português na área do Café.

Como é óbvio os pensamentos de Rui Nabeiro não são lidos, ou seja, não sei se o mesmo efectivamente ao investir nestas acções/projectos, as faz no sentido de desenvolver responsabilidade Social ou Marketing promocional.

Sinceramente não sei dizer. Mas de acordo com o que tem vindo a ser demonstrado, o que Rui Nabeiro tem vindo a fazer, tem vindo a gerar, até ao momento, produtos de excelente qualidade a um preço acessível para o consumidor mas sem prejudicar

os trabalhadores, pois tendo em conta a conjuntura Portuguesa eles têm excelentes condições de trabalho.

Julgo que falo pela maioria dos Portugueses quando digo que o melhor café é Delta, mas tendo em conta todos estes factos juntos, acho que o mesmo ainda saiba melhor.

Bibliografia/Referências Bibliográficas

Branco, M. C. e Rodrigues, L. L. (2006), “Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: A Legitimacy Theory Perspective”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, Nº. 3.

Branco, M. C. e Rodrigues, L. L. (2008), “Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, in press.

Clarke, J. (1998), “Corporate social reporting: an ethical practice”, in Blake, J. e Gowthorpe, C. (eds.), *Ethical issues in accounting*, London and New York: Routledge.

Fernandes, António Monteiro, (2002) O Sentido de uma Revisão “Flexibilizante” das Leis do Trabalho, in *Um Rumo para as Leis Laborais*, Liv. Almedina, Coimbra.

Friedman, M. (1998), “The social responsibility of business is to increase its profits”, in PINCUS, Laura B., *Perspectives in business ethics*, Singapore: McGraw-Hill, pp.

Gray, R., Kouhy, R., e Lavers, S. (1995a), “Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK disclosure”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, Nº. 2, pp. 47-77.

Gray, R., Owen, D., e Adams, C. (1996), “Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting”, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.

Holme, R e Watts, P (2000), “Corporate Social Responsibility: making good business sense”, Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

Humble, John, Michael A. Johnson e Réne Cordeiro (1979), *Responsabilidade Social (Pública) da Empresa – As atitudes dos líderes empresariais europeus*, Management Centre

Europe, Associação Portuguesa de Management, Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, Lisboa.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. 6ª Edição (2007), “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”, RH Editora, Lisboa, p.915.

Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Pina e Cunha, M. (2003), “Comportamento Organizacional e Gestão, casos portugueses e exercícios” RH Editora, Lisboa.

Roberts, C. B. (1991), “Environmental Disclosures: A Note on Reporting Practices in Mainland Europe”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 4,

Santos, M., Santos A., Pereira, E., Almeida, J. (2006) “Responsabilidade Social nas PME, Casos em Portugal” RH Editora, Lisboa.

Zéghal, D. e Ahmed, S. A. (1990), “Comparison of Social Responsibility Information Disclosure Media used by Canadian Firms”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 3, No. 1, pp. 38-53.

Bibliografia e Referências Bibliográficas retiradas da Internet:

Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento”, Rio de Janeiro, 14 de Junho de 1992, [em linha], Disponível em: <http://www.uncsd2012.org/rio20/index.php?menu=17> (consultado em Maio de 2012).

Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento, Princípio 1º”. [em linha] Disponível em: <http://www.onu.org.br/rio20/img/2012/01/rio92.pdf> (consultado em Maio 2012).

Friends from the Earth, [em linha] disponível em: <http://www.foe.co.uk/> ,(consultado em Agosto 2012)

Newsletter Delta em 2008, [em linha] Disponível em: <http://imgs.sapo.pt/images/newsletter2008/newsletter/superbrands/DELTA.pdf>, (consultado em Outubro 2012)

“ONU, (1972), Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment , Estocolmo, [em linha], Disponível em: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=97&articleid=1503> (Consultado em Abril de 2012)”

“Portal da União Europeia, Livros Verdes, [em linha] Disponível em: http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_pt.htm (consultado em Outubro de 2012)”

"Site Delta Cafés em 2012, [em linha] Disponível em: <http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/delta-no-mundo/distribuidores>, (consultado em Outubro de 2012)”

"Site Delta Cafés em 2012, [em linha] Disponível em:

<http://www.delta-cafes.pt/pt/empresa/historia>, (Consultado em Setembro 2012). "

The World Commission on Environment and Development" (1987), Our Common Future, Oxford University Press, Oxford. Consultado em Abril 2012, [em linha] Disponível em: <http://upload.wikimedia.org/wikisource/en/d/d7/Our-common-future.pdf> (consultado em Abril 2012)

Índice Remissivo:

A	I
Abstract , 8	Introdução , 15
Adega Mayor, 77	ISO 14001, 74
Agradecimentos , 6	ISO 9000, 30
Alentejo, 75, 77	
Angola, 15, 65, 74, 78, 82	J
	Jerónimo Martins, 69
B	
Boutiques Diamante, 66	K
	Kraft Jacobs Suchard, 69
C	
cartão Delta, 67	L
Comendador, 77, 79	Liga Nacional de Luta Contra a Sida, 71
	Livro Verde, 7, 10, 28, 29, 30, 41, 42
D	
Dedicatória , 5	M
Delta cafés , 61	Manuel Rui Azinhais Nabeiro, 61, 62, 64, 72
Delta Cafés, 7, 8, 11, 12, 15, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 75, 77, 78, 79, 82, 86	Marketing Promocional , 1, 2, 7, 12, 82
Delta Gourmet, 66	Melgaço, 69
Diamante, 77	Milka, 69
Dimensão Externa , 10, 20, 46	
Direitos Humanos , 11, 48	N
	Nabeirodist, 63
E	Nabeirorest, 11, 63, 66, 67
ECO, 46	Nestlé, 61, 69, 72
ENDS, 9, 37	Novadelta , 11, 62, 65, 66
G	O
Global Reporting Initiative, 9, 26	O Mundo do Café, 66
Gray, 51, 52, 84	ONU, 9, 32, 34, 86
GRI, 9, 26	Ouro, 77
Grupo Nabeiro , 11, 63, 64, 72	
	P
H	PACOPAR, 28
Holme e Watts, 18	Para Clarke, 18
Horeca, 77, 78	PED, 9, 33, 35
	Pedras Salgadas, 69
	Philip Morris, 69

Platina, 77
PNUA, 9, 32
POS, 68
PPI, 9, 46

R

Relatório Bruntland, 32
Responsabilidade Social, 1, 2, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16,
17, 20, 23, 42, 44, 51, 54, 57, 73, 74, 82, 84, 85
Resumo, 7
ReThink, 78
Roberts, 54
RSE, 9, 10, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 38, 39, 40, 43
Ruby, 77
Rui Nabeiro, 61, 62, 65, 69, 70, 74, 75, 77, 79, 82, 83

S

SAP, 9, 64, 68

Segurança no Trabalho, 10, 45
SER, 25
Soares dos Santos, 69
stakeholders, 8, 18, 25, 51, 54, 55, 56, 57, 59
Sugus, 69

T

Timor, 11, 15, 70, 74, 75, 79, 82
Toblerone, 69
Toldiconfex, 63

V

Vidago, 69

W

WinREST, 67